



Compartiendo experiencias sobre personas y tecnología



Planificación estratégica para la transformación: más allá del dimensionamiento de plantilla

20 de marzo de 2018



Contenidos

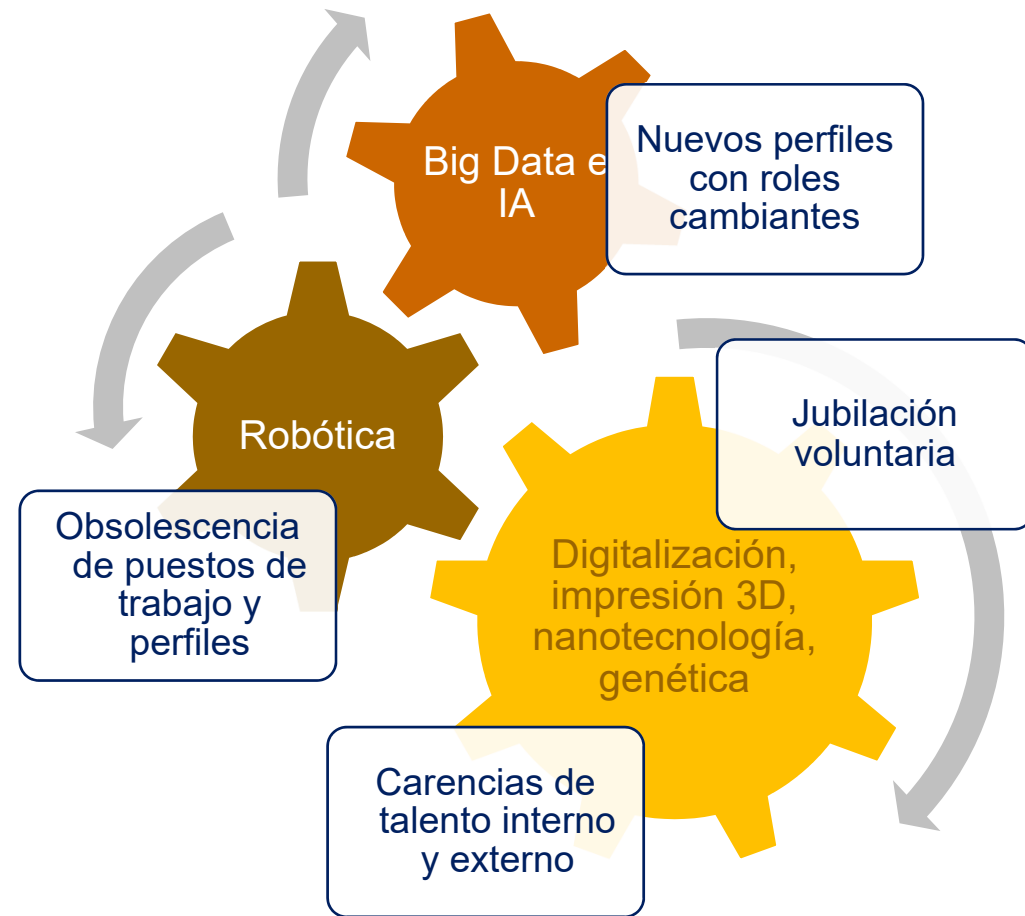
- ✓ Incertidumbre y cambio permanente: planificar en la tormenta perfecta
- ✓ No podemos planificar puestos, ¿pero podemos planificar perfiles?
- ✓ ¿Qué cambia con respecto a prácticas anteriores?
- ✓ ¿Por qué no reaccionamos?
- ✓ ¿Qué estamos haciendo?
- ✓ ¿Qué pensamos en España?
- ✓ Algunas recomendaciones



Incertidumbre y cambio permanente: planificar en la tormenta perfecta

¿**Podemos predecir** las necesidades de plantilla a medio y largo plazo en un entorno de volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad?

¿**Necesitamos planificar** la evolución de la plantilla y las acciones necesarias para poder disponer de los perfiles estratégicos en el medio y largo plazo?





Incertidumbre y cambio permanente: planificar en la tormenta perfecta

Causas del cambio

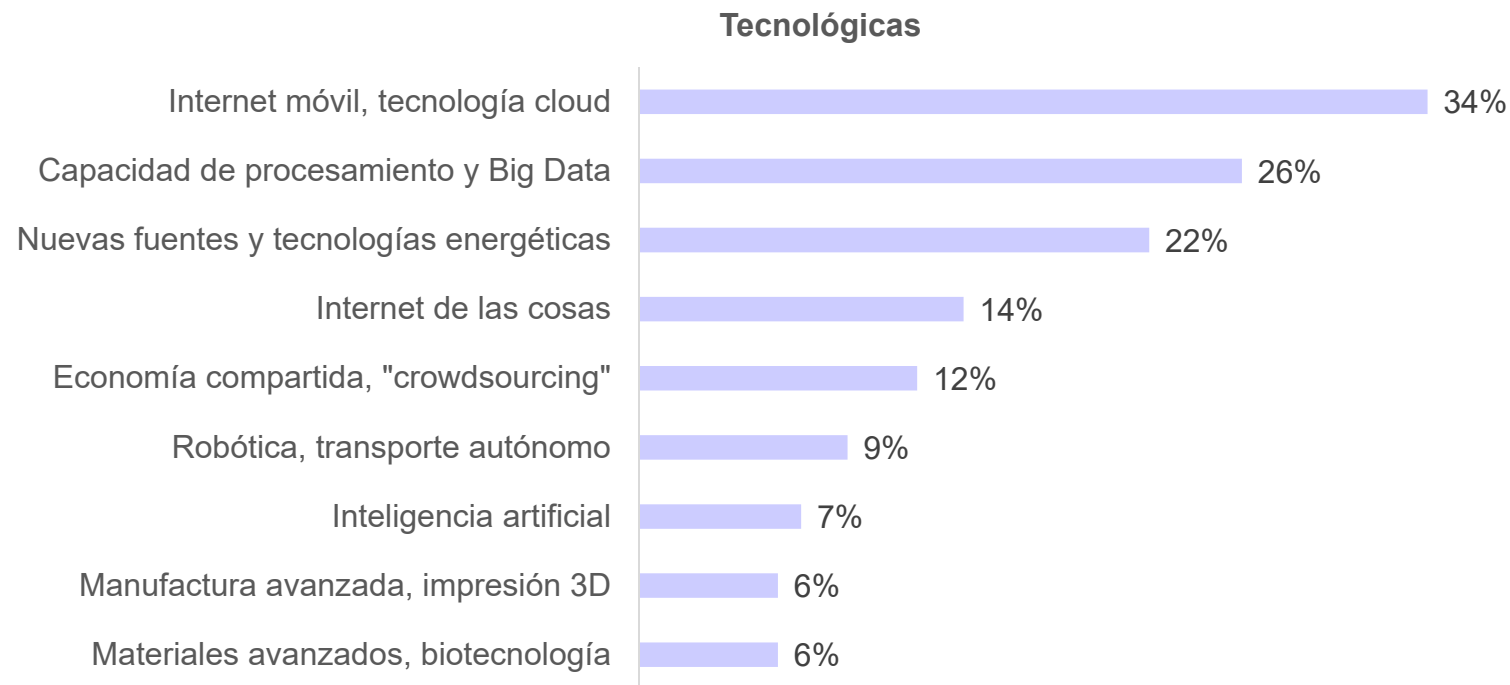
Demográficas y socio-económicas





Incertidumbre y cambio permanente: planificar en la tormenta perfecta

Causas del cambio

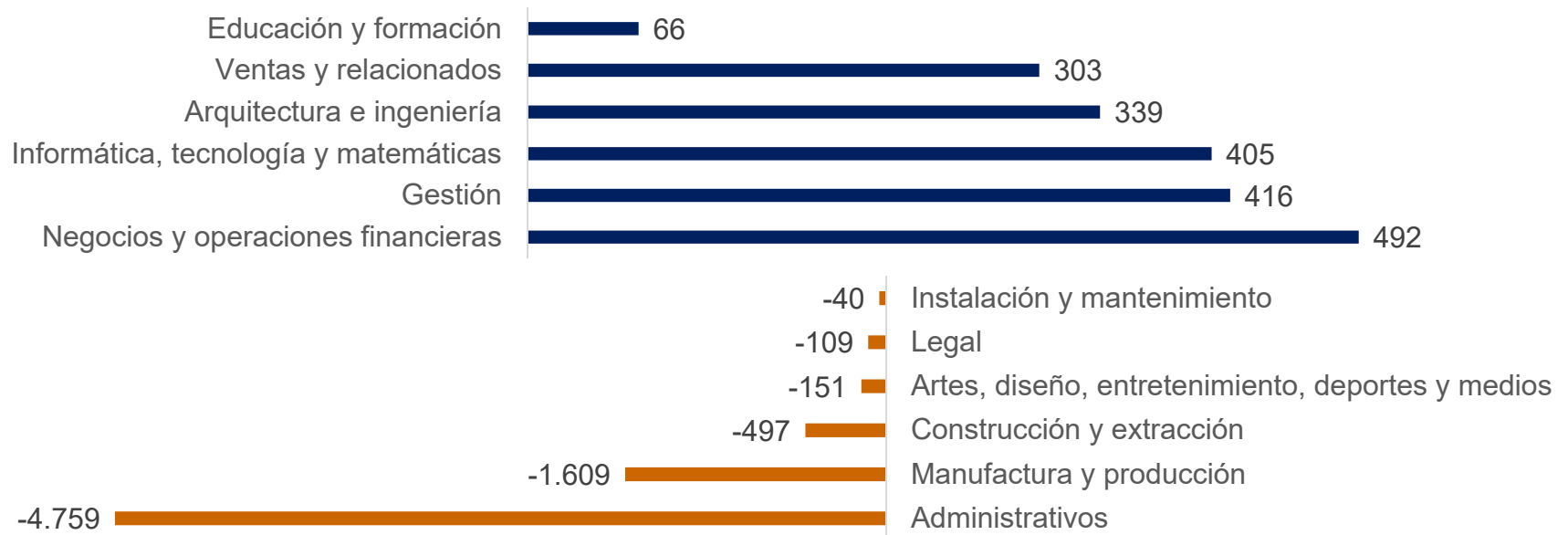




Incertidumbre y cambio permanente: planificar en la tormenta perfecta

Impacto en el empleo

En miles de empleos, en los países del estudio: Association of Southeast Asian Nations (ASEAN), Australia, Brazil, China, France, Germany, the Gulf Cooperation Council (GCC), India, Italy, Japan, Mexico, South Africa, Turkey, the United Kingdom and the United States.



Future Work Skills 2020

While all six drivers are important in shaping the landscape in which each skill emerges, the color-coding and placement here indicate which drivers have particular relevance to the development of each of the skills.

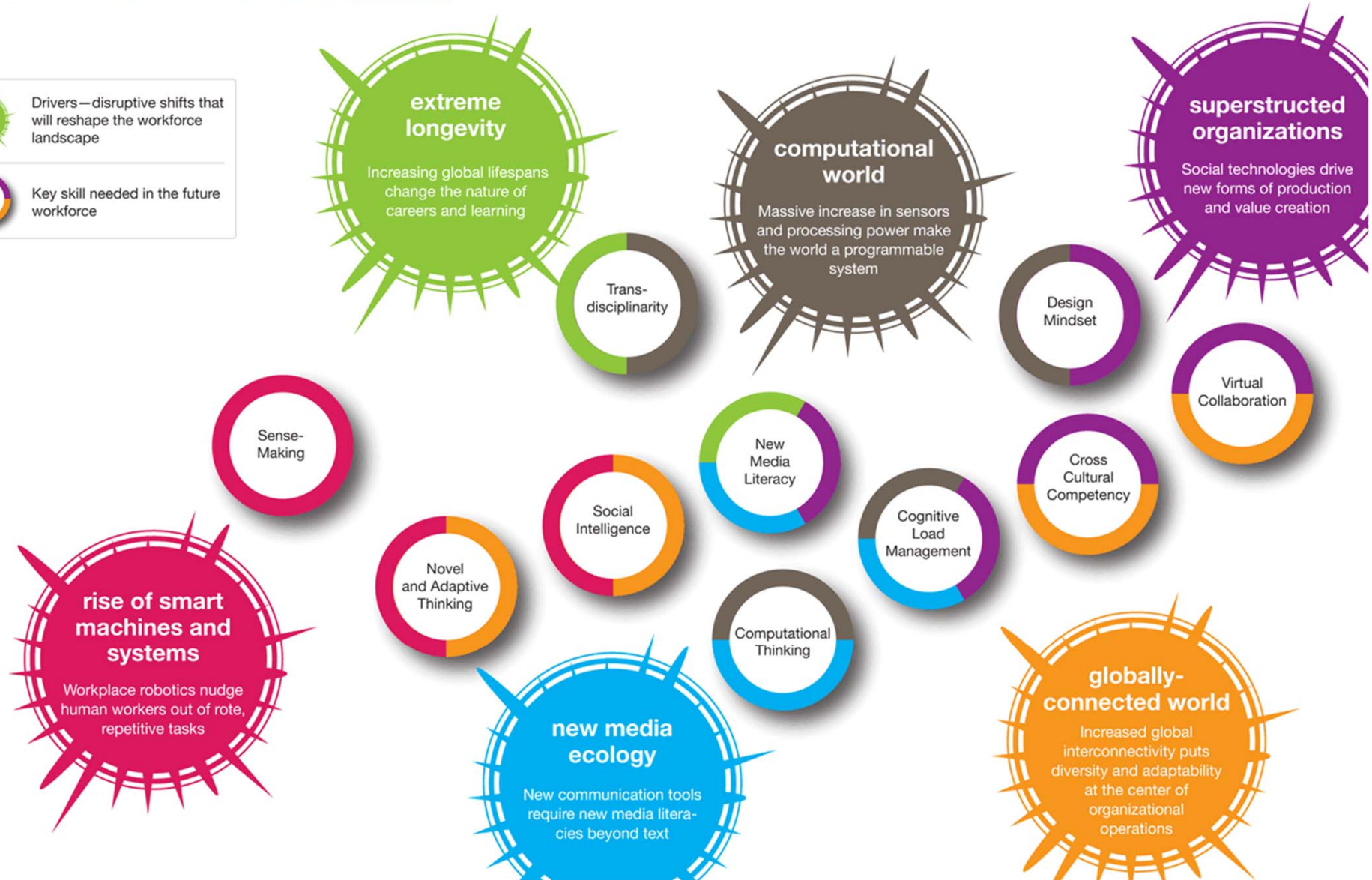
KEY



Drivers—disruptive shifts that will reshape the workforce landscape



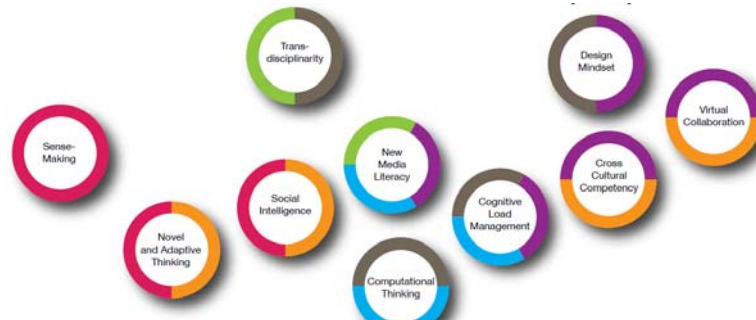
Key skill needed in the future workforce



The Institute for the Future (IFF) is an independent, nonprofit strategic research group with more than 40 years of forecasting experience. They have used the Delphi technique, a method of aggregating expert opinions to develop plausible foresight. They also integrate ethnographic methods into the discipline of forecasting, and recently they are using gaming platforms to crowdsource foresights.



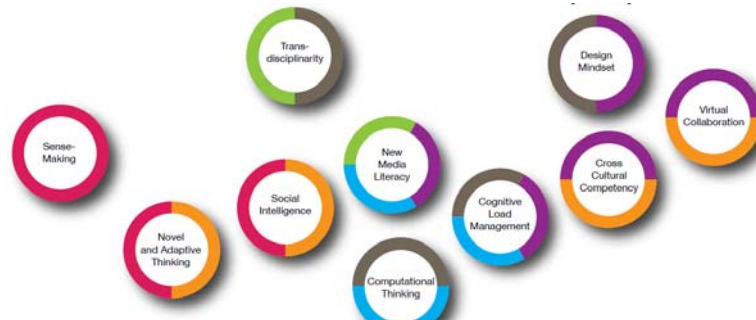
No podemos planificar puestos, ¿pero podemos planificar perfiles?



1. **Creación de sentido:** capacidad de determinar el significado más profundo o el sentido de lo que se está expresando para crear ideas, y conocimientos únicos, fundamentales para la toma de decisiones.
2. **Inteligencia social:** capacidad de conectarse con los demás de una manera profunda y directa, para detectar y estimular reacciones e interacciones deseadas, evaluar rápidamente las emociones de quienes nos rodean, y adaptar en consecuencia las palabras, tono y gestos.
3. **Pensamiento novedoso y adaptativo:** habilidad para pensar y aportar soluciones y respuestas más allá de lo rutinario o basado en reglas. Lo que hace que un grupo sea verdaderamente inteligente e innovador es la combinación de diferentes edades, habilidades, disciplinas y estilos de trabajo y pensamiento.
4. **Competencia multi-cultural:** capacidad de operar en diferentes entornos culturales.
5. **Pensamiento computacional:** capacidad de traducir grandes cantidades de datos en conceptos abstractos y realizar razonamiento basado en datos.



No podemos planificar puestos, ¿pero podemos planificar perfiles?

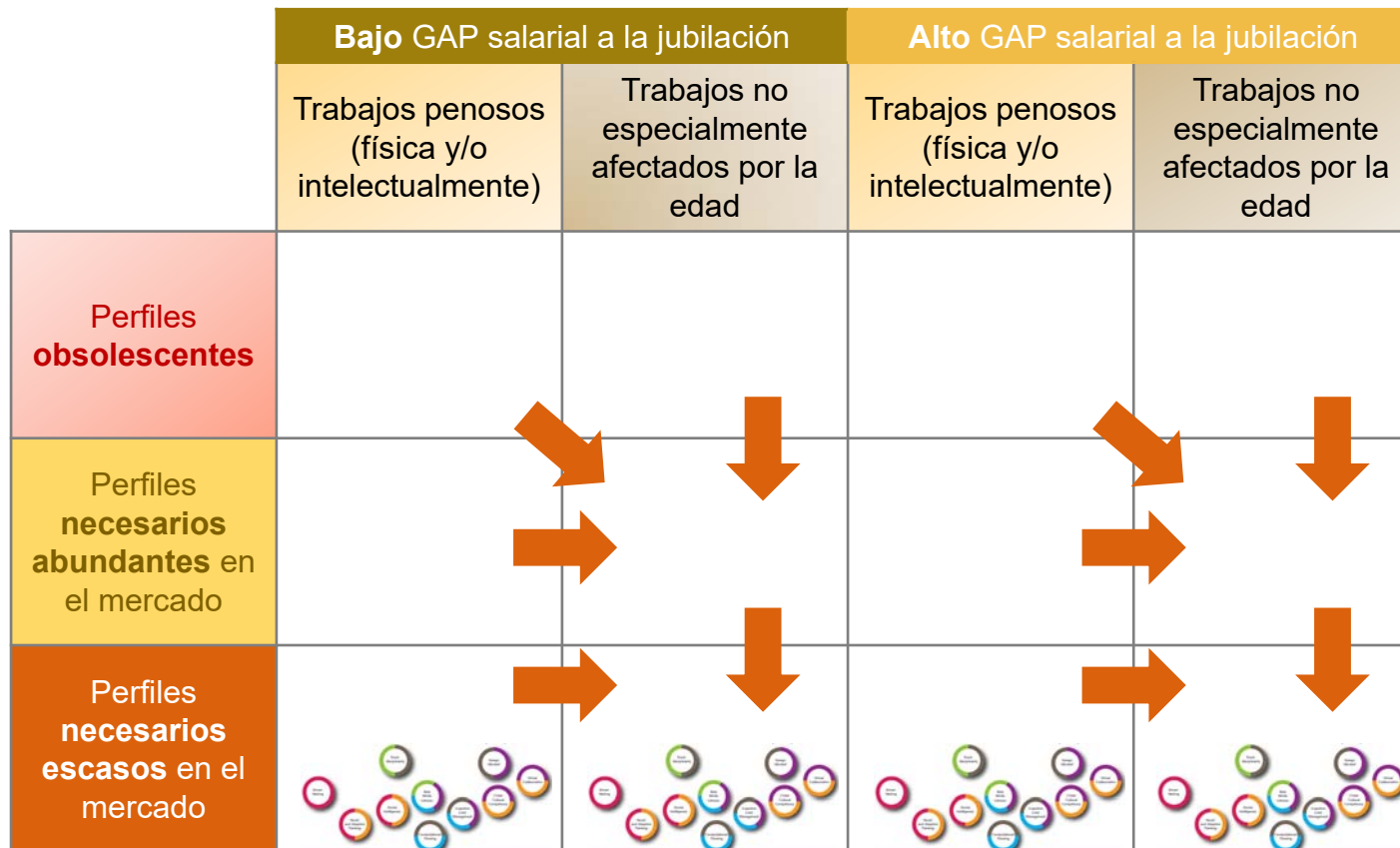


6. **Alfabetización en los nuevos medios:** capacidad de evaluar con sentido crítico y desarrollar contenidos que usan los nuevos medios, y aprovechar estos medios para la comunicación persuasiva.
7. **“Transdisciplinaridad”:** alfabetización y capacidad para comprender conceptos en múltiples disciplinas.
8. **Mentalidad de diseño:** capacidad de representar y desarrollar tareas y procesos de trabajo para los resultados deseados. Tenemos que ser capaces de planear nuestros entornos para que conduzcan a los resultados en los que estamos más interesados.
9. **Gestión de la carga cognitiva:** capacidad de discriminar y filtrar información importante, y entender cómo maximizar la función cognitiva usando una variedad de herramientas y técnicas.
10. **Colaboración virtual:** capacidad de trabajar productivamente, conducir la participación y demostrar presencia como miembro de un equipo virtual.



No podemos planificar puestos, ¿pero podemos planificar perfiles?

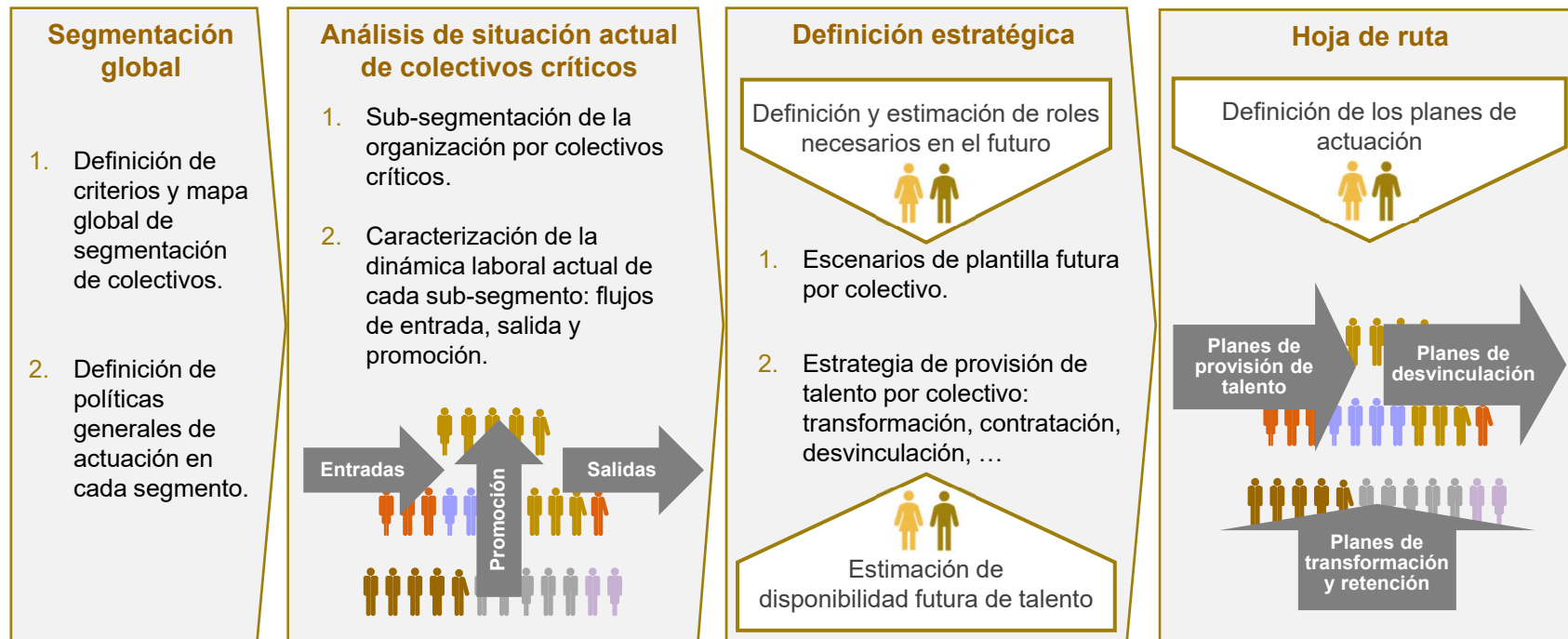
Caso español: envejecimiento de la plantilla y alargamiento de la vida laboral





No podemos planificar puestos, ¿pero podemos planificar perfiles?

Metodología general de planificación estratégica de plantilla





¿Qué cambia con respecto a prácticas anteriores?





¿Por qué no reaccionamos?

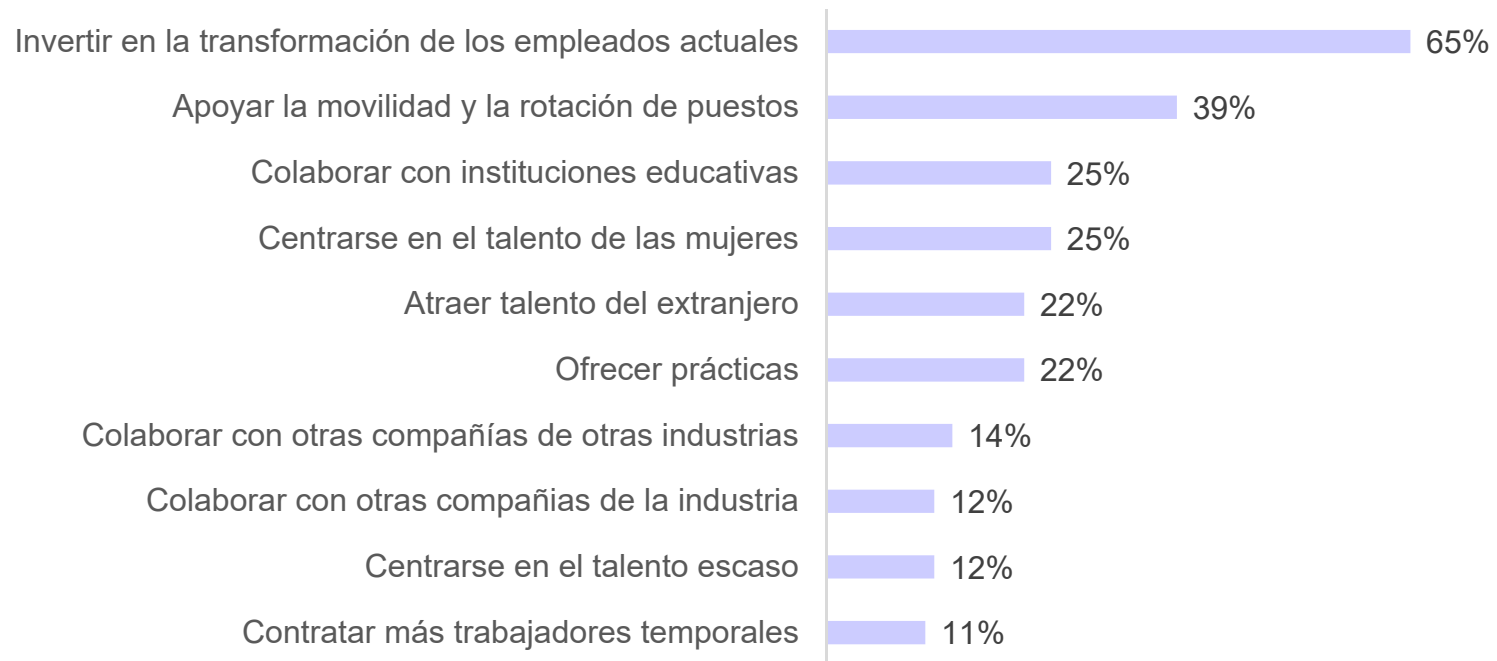
Barreras





¿Qué estamos haciendo?

Estrategias adoptadas

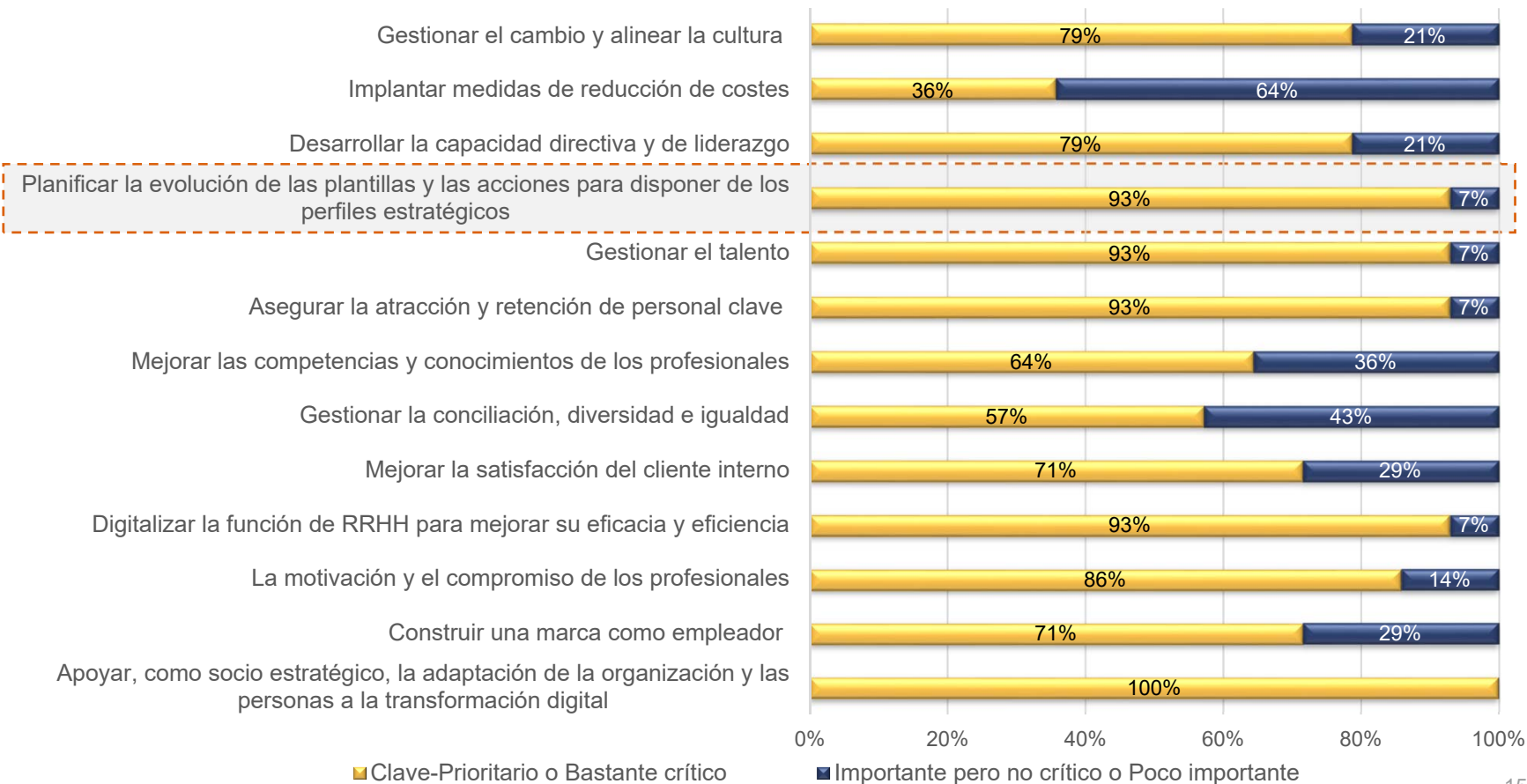




¿Qué pensamos en España? Primicia del Índice de Capital Humano (ICH)

El ICH, de la Revista Capital Humano, PeopleMatters, e IE Business School, resume la visión de un panel de expertos sobre la evolución reciente y tendencia futura de lo que acontece en el mercado español relacionado con la gestión de personas. Se obtiene a partir de los resultados de una encuesta a las direcciones de Recursos Humanos de las empresas del Ibex 35

Retos clave para la función de Recursos Humanos - 1T 2018





Algunas recomendaciones

✓ Reinventar la función de Recursos Humanos.

- La escasez de habilidades y conocimientos es un asunto urgente. Ya no vale la prueba y error cuando se presenta la necesidad.
- Se requiere proactividad predictiva en el desarrollo de habilidades y conocimientos.

✓ Aplicar analítica.

- Para sustentar en datos las predicciones de perfiles y de dimensionamiento.
- Aprovechando los estudios externos, y las cada vez más numerosas fuentes públicas de predicción.

✓ Apostar por la diversidad inclusiva.

- Beneficios demostrados. No se pueden añadir limitaciones adicionales para encontrar talento escaso.
- Detectar y eliminar sesgos conscientes e inconscientes en los procesos de gestión.

✓ Flexibilizar el trabajo.

- Límites de la organización difusos.
- Agilidad organizativa; organizaciones *líquidas*, y ubicuas.

✓ Colaborar entre industrias y con el sector público.

- En un contexto complejo la cooperación es mucho más beneficiosa que la competencia.
- La colaboración con las instituciones educativas debe mitigar el problema en el medio y largo plazo.



- ¿Podemos predecir las necesidades de plantilla a medio y largo?
- ¿Necesitamos planificar la evolución de la plantilla y las acciones necesarias?

