

# Planificación estratégica de la evolución de la plantilla

Con mayor o menor intensidad todos experimentamos la necesidad de transformar el negocio en alguna medida debido a la presión de la competencia global, la innovación basada en tecnología, o simplemente por los coletazos de la crisis y el nivel de incertidumbre que ha provocado.

Se podría decir que nada nuevo excepto por un aspecto: la velocidad a la que se nos exige reaccionar, y de forma continua. En muchos casos son demasiados cambios, o demasiado profundos, para que una sola generación laboral los absorba sin dolor excesivo: perfiles profesionales cuya demanda desciende drásticamente, a mucha más velocidad de la que se pueden jubilar, o a la que se podrían reciclar (suponiendo un coste personal o social viable); y por otro lado, perfiles con exceso de demanda que no nos da tiempo a generar en número y calidad suficiente.

Además, no podemos esperar que la solución venga del exterior: ni del sistema educativo, ni del estado, que no puede sostener ya las jubilaciones anticipadas (las empresas tampoco, y de forma privada no nos hemos preparado financieramente).

El peor resultado de esta combinación de circunstancias es que nuestros profesionales seguirán cumpliendo años, su contribución descenderá, su perfil profesional original perderá demanda, y tendrán que seguir en plantilla porque no pueden ni quieren prejubilarse. Las preguntas clave a hacerse podrían ser:

- Entre los perfiles que tengo ahora, ¿cuáles seguirán siendo

necesarios en mi compañía y cuáles no serán demandados?

- Entre los que no serán demandados, ¿cuáles podré transformar con un esfuerzo e inversión asumibles por el profesional y por la compañía? ¿qué reciclajes necesarios no serían razonables (como el dominio de idiomas o de la tecnología, ...)?

- ¿Podré encontrar en el mercado los perfiles que necesitaré a un coste aceptable? ¿Tendré que mejorar mi capacidad para atraerlos y retenerlos? ¿O me conviene esforzarme más en transformar a mis profesionales actuales, que ya saben sobre mi negocio?

Responder a estas preguntas y diseñar las acciones para reducir el riesgo de no poder mantener la competitividad (ya sea por no disponer de los perfiles necesarios, o por la escasa contribución y adaptación al mercado de los que tengo) es lo que podemos denominar planificación estratégica de la plantilla, la cual, hoy en día, se diferencia en dos aspectos esenciales sobre de la que ya se venía haciendo:

1. Además de calcular el número de personas que necesitaré en un determinado puesto (si la actividad crece o decrece) tendremos que predecir los perfiles de personas que podrán impulsar la transformación continua del negocio y operar en el nuevo contexto.

2. Una vez hecha nuestra mejor predicción, o varios escenarios probables, en muchos casos no podemos esperar a que se materialice la necesidad, y entonces contratar los perfiles adecuados, sencillamente porque no habrá suficiente oferta en el mercado laboral.

---

## Marcos Sanz, *Director*

---

Por ello, la planificación estratégica de plantilla que necesitamos no es un solo un ejercicio de predicción de presupuestos de personal, y un plan de empleo (o de reestructuración). Lo diferencial de esta planificación estratégica es que:

A. No acaba con el diseño del plan, sino que sigue con su ejecución y monitorización continua; recordemos que se basa en una predicción del perfil que necesitaré, la cual tengo que ir ajustando a medida que el contexto esperado se materializa o no.

B. Para conseguir esos perfiles profesionales, no puedo esperar a tener la necesidad porque probablemente no dispondré de candidatos a un coste razonable; necesitaré generar una marca de empleador atractiva para esos perfiles (lo que lleva su tiempo), o bien tengo que ir desarrollándolos con el tiempo de antelación que se requiere para transformar a una persona.

Para ello cobra especial relevancia la “recuperación” de los profesionales más sénior; no es aceptable, ni socialmente ni económicamente, que no contemos con profesionales con mucha experiencia de negocio. Lo que no implica que les convirtamos en informáticos o expertos en redes sociales, sino que les demos el modelo mental adecuado de la tecnología, y la motivación para interactuar con otras disciplinas y seguir contribuyendo y aportando valor desde su conocimiento del negocio.

Son justamente estos perfiles los que nos ayudarán a desarrollar organizaciones, servicios y productos que, aunque tengan una fuerte base tecnológica, se centren en humanos y en el negocio.

