



Compartiendo experiencias sobre personas y tecnología



**Conocer y gestionar los perfiles de las personas para
asegurar el talento en organizaciones flexibles**

28 de octubre de 2020

Marcos Sanz (PeopleMatters), Adolfo Pellicer (Workday)



Agenda

- | | |
|---|-------|
| 1. Presentación de participantes | 9:00 |
| 2. Introducción | 9:20 |
| • Organizaciones líquidas | |
| • Planificación estratégica de la plantilla | |
| • Asignación de personas | |
| • El apoyo de la tecnología | |
| 3. Coloquio y debate | 9:40 |
| 4. Cierre | 10:50 |



2. Introducción: resumen

Los **cambios organizativos** permanentes, las **nuevas formas de trabajar** en red, la **incorporación de talento diverso** de fuentes no regladas o informales, y la necesidad de **desarrollar habilidades nuevas**, provocan que **la gestión se centre más que nunca en las personas**. Los puestos de trabajo estables tienen cada vez menos sentido, y para aprovechar el talento disponible, y decidir qué talento incorporamos, necesitamos conocer con precisión el perfil de cada empleado y cada candidato; e incluso predecir si aportará valor en un entorno tan cambiante.

En este desayuno coloquio, queremos reflexionar sobre tres aspectos clave de la gestión de Recursos Humanos que están centrándose con más rigor si cabe en las personas y su perfil profesional:

- La **flexibilidad y liquidez necesaria en las organizaciones** implica que la clasificación profesional se centre en las personas y sus perfiles, en lugar de en puestos concretos.
- La **planificación estratégica de la plantilla**, la que tiene que asegurar que tendremos el talento necesario para sostener el negocio en un entorno cambiante, no pretende ni puede planificar los puestos, sino los perfiles profesionales futuros.
- La **selección y la asignación de personas** a roles concretos, ya sean estables o temporales, exige cada vez más un ajuste fino tanto de conocimientos como de habilidades que no están garantizadas por la formación reglada. Además, en un entorno acelerado, no hay tiempo para corregir errores de adecuación.

Afortunadamente el mercado reacciona y ya existen herramientas de apoyo basadas en taxonomías de habilidades y conocimientos que utilizan técnicas de IA para gestionar a las personas de forma individualizada, y facilitar la disponibilidad del talento necesario para competir.



2. Introducción: organizaciones líquidas

Una organización que sea **capaz de adaptarse continua y rápidamente** para crear nuevas capacidades para contextos y/o estrategias nuevas, incluyendo **nuevas responsabilidades, procesos de negocio, contenido de los puestos de trabajo y actividades de innovación**, adoptando, si es necesario, nuevas formas de trabajo que refuercen la cooperación interna; y todo **con el mínimo esfuerzo, y sin resistencia de la personas.**

Dos **principios esenciales** de gestión de personas:

1. **Estricta separación persona-puesto.**
2. **Modelo centrado en personas** en lugar de en los puestos.
 - Políticas de gestión centradas en personas y no en los puestos.

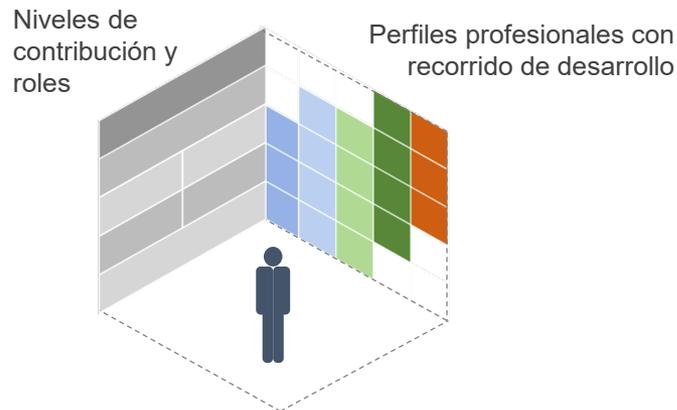




2. Introducción: organizaciones líquidas

La base para todas las política de gestión: **el modelo de clasificación profesional basado en personas:**

- Niveles de contribución
 - Tipo de contribución
 - Perfil profesional o profesión
- } Rol



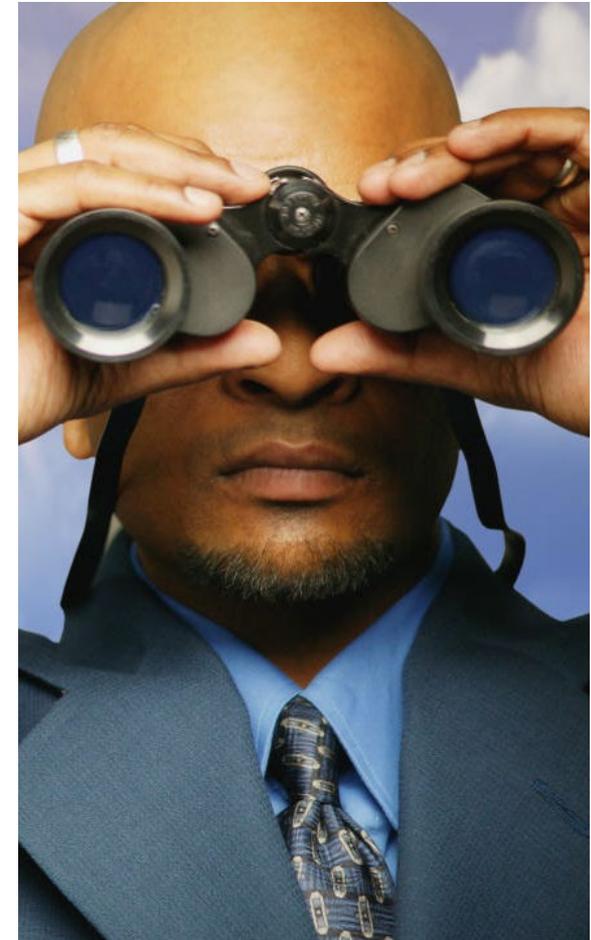


2. Introducción: planificación estratégica de la plantilla

Proceso sistemático y proactivo para **identificar y gestionar con anticipación los riesgos de desalineación de la plantilla futura** con la necesaria para la implantación de la estrategia, y para la sostenibilidad del negocio.



- ✓ ¿Qué van a **hacer** las personas que necesitaremos en el futuro?
- ✓ ¿Qué **perfil** profesional necesitaremos?
- ✓ ¿**Cuántas** personas necesito de cada perfil?
- ✓ ¿Qué **acciones** puedo anticipar para asegurar que dispondré de las personas estrictamente necesarias en cada momento?

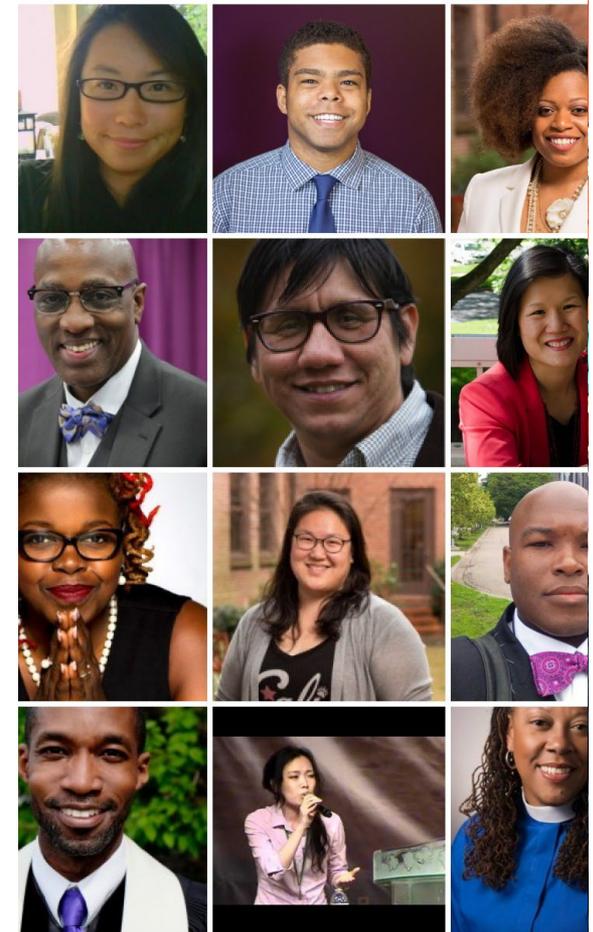
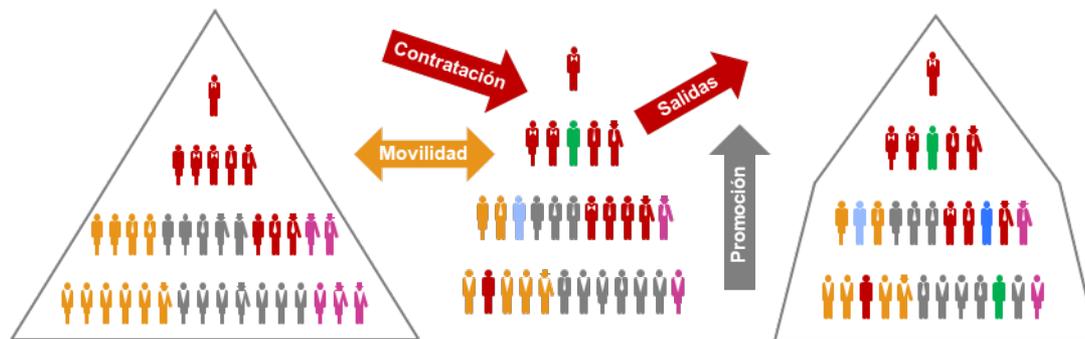




2. Introducción: planificación estratégica de la plantilla

Además, se planifican **características personales requeridas** (segmentación de la plantilla):

- Género
- Idiomas
- Experiencia internacional
- Competencias digitales
- Conocimientos técnicos específicos, etc.



2. Introducción: asignación de personas

De la adecuación persona-puesto, ...
 a la adecuación persona-rol, ...
 y a la adecuación persona-propósito

Más allá del encaje de los conocimientos actuales con los requeridos por el puesto, necesitamos

- Evidencias de **habilidades personales** y de **competencias digitales** (no sólo técnicas).
- **Experiencias vitales** relevantes para nuestro contexto de cambio.
- Alineación de **intereses y expectativas**.
- Traducir a nuevas capacidades la **experiencia interna**.

En un contexto donde el **sistema educativo** y sus diplomas:

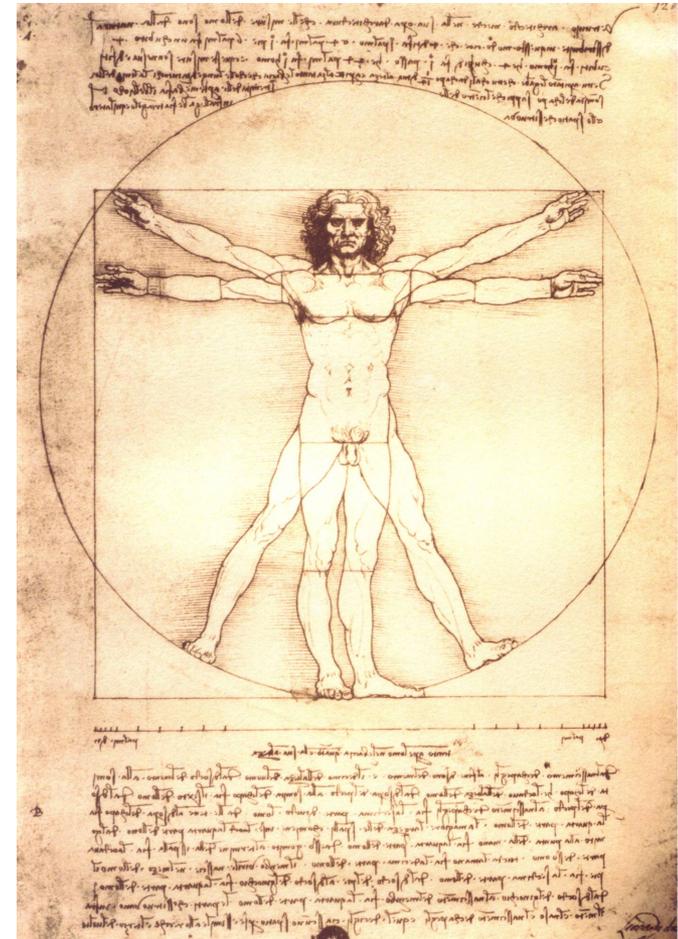
- No nos proporciona muchos de los perfiles necesarios.
- No asegura la calidad del perfil (ni con notas altas).
- No nos dice nada sobre habilidades personales ni sobre los intereses.
- No contempla otras fuentes de formación y adquisición de experiencia y credenciales que pueden ser relevantes.





2. Introducción: asignación de personas

Necesitamos saber con certeza,
... y fácilmente (casi automáticamente), ...
todas las **capacidades, características e intereses** que,
legal y éticamente,
podamos averiguar sobre los candidatos,
y también sobre nuestros profesionales,
porque no hay tiempo ni recursos para ensayar y errar,
y quizá tengamos dentro lo que buscamos y no
encontramos fuera de la compañía.





2. Introducción: herramientas de apoyo



A completar por Workday



3. Coloquio y debate

- ¿Os afectan los cambios del contexto competitivo? ¿Necesitáis centraros más en las personas? ¿Tenéis suficiente información sobre vuestros profesionales?
- ¿Cómo pensáis que evolucionará la demandas de profesionales? ¿De dónde esperáis obtener nuevos perfiles?
- ¿Confiáis en que la tecnología y la digitalización os puedan ayudar a diferenciaros en la atracción de los profesionales más adecuados?



4. Cierre

- Os mandaremos el texto antes de publicarlo para poder retocar lo que consideréis oportuno. ¿Os importa compartir las direcciones de mail?
- Necesitamos una foto vuestra para ilustrar las intervenciones.
- Gracias por vuestra participación, y esperamos que os haya resultado de interés.