

Cómo leer tu diagnóstico con criterio

Este documento se lee después de haber completado el Diagnóstico de dimensionamiento. Su objetivo es ayudarte a convertir los números en criterio, no en decisiones automáticas.

1



El punto de partida

Un Excel con áreas en verde, amarillo y rojo no es un diagnóstico. Es un punto de partida. Lo que importa es cómo lees esos datos.

2



Tres momentos de lectura

Esta guía te lleva por tres momentos en orden. No saltes al tercero sin haber pasado por el primero.

3



El objetivo

Qué preguntas hacerte antes de actuar y qué criterio aplicar para interpretar lo que realmente está pasando en tu organización.



MOMENTO 1

Valida los datos antes de interpretar nada

El análisis solo es tan bueno como los datos que lo alimentan. El primer error es asumir que los datos son correctos y empezar a analizar. Un director que intuye que el análisis puede derivar en recortes tiene incentivos para sobreestimar la carga de su equipo. No necesariamente de forma consciente. Cuando la duda existe, la estimación tiende a ir hacia arriba.

1

✓ Señales de que los datos son fiables

La carga reportada en la pestaña A cuadra con lo que ves en el día a día de ese equipo. El director ha diferenciado bien entre trabajo recurrente y proyectos puntuales en las pestañas A y B. Las horas estimadas son coherentes con el número de personas del área.

2

⚠ Señales de que conviene contrastar

La carga reportada es notablemente más alta que en años anteriores sin causa aparente. El área ha incluido en la pestaña B como confirmados proyectos que aún no están aprobados. Las horas por persona resultan inusualmente altas comparadas con otras áreas similares.

3

💬 Qué hacer si dudas de un dato

No corrijas el número tú solo. Llama al director de área, muéstrale el dato y pregúntale cómo ha llegado a esa estimación. Una conversación de quince minutos suele resolver la duda y además le hace saber que los datos van a ser revisados con criterio.

MOMENTO 2

Lee el conjunto, no área por área

El error más frecuente es ir área por área y tomar decisiones locales. Una área con exceso de capacidad no significa que haya que actuar sobre esa área. El patrón global dice más que cualquier área individual.

Los cuatro patrones posibles

Exceso concentrado en una o dos áreas indica un problema localizado, no que toda la organización esté sobredimensionada.

Exceso distribuido en pequeñas cantidades por muchas áreas indica ineficiencia estructural acumulada. La organización ha crecido sin revisar si la carga crecía al mismo ritmo.

Déficit y exceso simultáneos indica un problema de distribución, no de volumen total. La plantilla puede ser correcta pero está mal repartida.

Desajuste sin patrón claro puede señalar que los datos no son fiables. Vuelve a contrastar antes de actuar.

Las tres preguntas clave

¿Está concentrado o distribuido? Un exceso localizado requiere una respuesta distinta a uno estructural repartido por toda la organización.

¿Afecta a perfiles o a departamentos enteros? Un exceso de ingenieros seniors en un área concreta es distinto de un exceso general en el departamento de operaciones. El primero es un problema de perfil. El segundo puede ser un problema de modelo.

¿Es volumen o distribución? Si el total está equilibrado pero hay áreas con exceso y déficit, tienes un problema de reasignación, no de dimensionamiento global.

- ❑ El desajuste expresado en personas equivalentes que aparece en la pestaña Resultado del Diagnóstico de dimensionamiento es el número más útil para conversar con la dirección. No es una sentencia. Es una referencia.

MOMENTO 3

Decide con criterio, no con el número

Un desajuste de veinte personas equivalentes no significa que tengas que prescindir de veinte personas. Significa que tienes veinte personas equivalentes de capacidad que no está cubierta por carga de trabajo actual. Lo que haces con ese dato depende de preguntas que el Excel no puede responder.

1

¿Es estructural o coyuntural?

Un exceso por un proyecto que acaba de terminar no es lo mismo que un exceso por cambio en el modelo de negocio. La respuesta cambia completamente la decisión.

2

¿Se puede resolver sin tocar personas?

Revisa si el exceso se puede absorber con proyectos previstos, reasignación interna o no cubriendo vacantes cuando se produzcan bajas naturales.

3

¿Es volumen o perfil?

Puede que no sobre gente sino un determinado tipo de perfil que ya no encaja con el trabajo entrante. Son situaciones distintas con soluciones distintas.

4

¿Qué pasa si no hago nada?

No actuar también es una decisión. Si el desajuste es pequeño y hay proyectos en el horizonte que pueden absorber la capacidad sobrante, esperar puede ser la opción más razonable.

5

¿Qué capacidad tengo para gestionar el cambio?

Una reestructuración mal comunicada destruye más valor del que ahorra. Evalúa si tienes la capacidad organizativa para gestionarlo bien antes de decidir qué hacer.

Una decisión tomada con datos dudosos hace más daño que esperar una semana más.



LAS PALANCAS DISPONIBLES

De menor a mayor impacto sobre las personas

Agótalas en este orden antes de pasar a la siguiente.



ACCIÓN

Antes de actuar, responde estas tres preguntas

Cuando termines de leer este documento deberías tener respuesta a estas tres preguntas. Si no puedes responderlas, vuelve al Diagnóstico de dimensionamiento, revisa los datos del área que genera duda y habla con el director correspondiente.

Las tres preguntas con respuesta obligatoria:

1

¿Tengo un problema real de dimensionamiento? Sí, no, o necesito contrastar algún dato antes de saberlo.

2

¿Dónde está el problema? En qué áreas, en qué perfiles, y si es estructural o puntual.

3

¿Cuál es el orden de magnitud? Cuántas personas equivalentes, y si eso justifica una decisión activa o puede resolverse con medidas graduales como no cubrir vacantes, reasignación interna o rediseño de roles.



Este análisis no termina cuando tienes un número. Termina cuando tienes un criterio claro. No pases a la acción hasta entonces.