



De pie, de izda. a dcha.: Manuel Pinaro, Director de RR.HH. de Grupo El Corte Inglés; María de Santos, Responsable de Talento, Cultura y Planificación de Plantilla de Cepsa; Carmen Martín Ruiz-Jarabo, Global Head of Talent & Culture for Engineering de BBVA; Alfonso Jiménez, Socio Director de PeopleMatters; Cristina Merino, Responsable de RR.HH., Desarrollo y Compensación de Santillana; y Marcos Sanz, Director de PeopleMatters. Sentados, de izda. a dcha.: Luis Expósito, Director de la División de Recursos Humanos y Servicios de Mediaset; Pilar Feliz, Subdirectora de Diseño Organizativo y Strategic Workforce Planning de Naturgy; y José Antonio Carazo, Director de Capital Humano.

La planificación estratégica de plantillas debe ser compatible con las propuestas de valor individualizadas

El contexto actual de los negocios obliga a las compañías de responder rápidamente a las demandas de los consumidores y a contar con personas versátiles y bien formadas. Pero, eso no siempre es sencillo. Los cambios demográficos, el impacto de la tecnología y otras circunstancias organizacionales hacen que cada empresa busque la mejor forma de adaptarse a las nuevas exigencias. Un grupo de directivos, reunido por PeopleMatters, Workday y Capital Humano, debatieron sobre los criterios, que están aplicando las empresas españolas para planificar sus plantillas teniendo en cuenta el proceso de cambio, el impacto de la tecnología y la capacidad para atraer o reconvertir los perfiles profesionales.

Redacción de Capital Humano.



FICHA TÉCNICA

Autor: REDACCIÓN DE CAPITAL HUMANO.

Título: La planificación estratégica de plantillas debe ser compatible con las propuestas de valor individualizadas.

Fuente: Capital Humano, nº 333. Mes, 2018.

Resumen: La planificación de las plantillas es una dificultad más que tienen que resolver las empresas para adaptarse al rápido ritmo cambiante del entorno de los negocios. En la planificación de plantillas hay varios factores que se deben tener en cuenta, como la predicción de los perfiles que serán necesarios en el futuro inmediato, la continua necesidad de adaptación, el uso de datos para tomar decisiones, la capacidad de anticiparse y la gestión de la diversidad. Un grupo de directivos, reunido por PeopleMatters, Workday y Capital Humano, debatieron sobre los criterios, que están aplicando las empresas españolas para planificar sus plantillas teniendo en cuenta el proceso de cambio, el impacto de la tecnología y la capacidad para atraer o reconvertir los perfiles profesionales.

Descriptores: Tecnología / Organizaciones líquidas / Flexibilidad / Talento

El nuevo entorno de los negocios hace que las empresas piensen más en perfiles profesionales y en habilidades que en puestos concretos y estáticos. Pero, no siempre es fácil hacer esa previsión. Cada empresa debe conocer muy bien su negocio y su mercado y, desde RR.HH. ser capaces de acompañar a la estrategia corporativa. La tecnología puede convertirse en un aliado de la gestión de personas si los diagnósticos sobre necesidades de personal están apoyados en datos. La formación y el desarrollo también son herramientas que se pueden utilizar para dar una respuesta rápida a las necesidades que vayan surgiendo porque, con frecuencia, el mercado no dispone de los perfiles adecuados y hay que ‘fabricarlos’ o ‘reconvertirlos’.

Participaron en este debate: Cristina Merino, Responsable de RR.HH., Desarrollo y Compensación de Santillana; Carmen Martín Ruiz-Jarabo, Global Head of Talent & Culture for Engineering de BBVA; Pilar Feliz, Subdirectora de Diseño Organizativo y Strategic Workforce Planning

de Naturgy; Luis Expósito, Director de la División de Recursos Humanos y Servicios de Mediaset; María de Santos, Responsable de Talento, Cultura y Planificación de Plantilla de Cepsa; Manuel Pinardo, Director de RR.HH. de Grupo El Corte Inglés; Alfonso Jiménez (Socio Director) y Marcos Sanz (Director), de PeopleMatters; y Gema Caballero, de Workday. José Antonio Carazo, Director de Capital Humano, fue el moderador de la reunión.

Marcos Sanz, Director de PeopleMatters, comenzó explicando que “estamos en un momento en el que predecir es muy difícil, no tanto el volumen de negocio, ni casi el tipo de negocio, sino el contenido tendrán los puestos. Sin embargo, paradójicamente, parece que tenemos cada vez más necesidad de predecir los perfiles que vamos a necesitar”. Aludió a los elementos que van a afectar al mercado de trabajo en el futuro inmediato: causas demográficas, socioeconómicas, tecnológicas, para destacar que lo que más va a influir es el cambio en la naturaleza del trabajo. “La flexibilidad que se le va a pedir al trabajador para que cambie el contenido de >

- su puesto permanentemente está provocando que no podamos predecir la evolución de los puestos”, dijo.



Manuel Pinardo (El Corte Inglés).



María de Santos (Cepsa).

También señaló la incidencia de las causas tecnológicas. El internet móvil, la tecnología cloud, la capacidad de procesamiento, son circunstancias que van a determinar qué tipo de trabajos van a ser necesarios y cuál será la demanda de puestos, “crecerán los puestos de formación tecnológica (informática, tecnología, matemáticas) y decrecerán los de contenidos manual y artístico. “En concreto los administrativos son los que tienen un futuro más incierto”, auguró.

En suma, “en la planificación de plantillas habrá que tender a distinguir entre perfiles obsoletos y los que no lo sean. Y otra distinción, entre los no obsoletos, será entre los que se van a encontrar en el mercado y los que no, de ahí que en unos casos habrá que retener y en otros habrá que construir”.

Como corolario de lo expuesto, **Marcos Sanz** concluyó que en la planificación de Plantillas habrá que tener en cuenta, al menos, 5 puntos: 1) Predecir perfiles, no puestos, 2) construir la planificación como un proceso continuo, 3) utilizar datos internos y externos para mejorar las predicciones, 4) anticiparse suficientemente, y 5) gestionar a los seniors para mantener su contribución, su compromiso y su productividad.

Luis Expósito, Director de RR.HH. y Servicios de Mediaset, explicó que la plantilla de su grupo es relativamente pequeña y, aparentemente, más fácil de manejar. “En nuestra compañía no se hacen planificaciones a más de un año”. Explicó que “en el mundo de la televisión hay dos modelos, uno es el de tener todo externalizado, otro –el nuestro- mantener dentro el control de los contenidos y de las personas de los ‘fabrican’. Cada modelo tiene sus ventajas y sus desventajas. Si externalizar la plantilla dejas de gestionarla y de controlarla”.

Otra característica del sector es su relativa juventud. Recordó que “la televisión privada comenzó hace 28 años y para muchos supuso su primer empleo. Todos hemos ido envejeciendo juntos y, dado como está el mercado de trabajo, muy poca gente deja las empresas. Pero nos encontramos con que los perfiles están cambiando y necesitamos capacidades diferentes. Una forma de adaptarse al cambio de forma rápida es recurrir al empleo temporal”. Hablando de la definición de los nuevos perfiles, **Cristina Merino, Responsable de RR.HH., Desarrollo y Compensación de Santillana**, apuntó la necesidad de definir el nuevo perfil de RR.HH. “Si el perfil de RR.HH. no está involucrado no va a poder participar es esa planificación de plantillas”, aseguró.

PLANIFICACIÓN CON SENTIDO

Para **María de Santos, Responsable de Talento, Cultura y Planificación de Plantilla de Cepsa**, “es fundamental saber hacia dónde vamos a ir, tener muy bien definida la estrategia de tu compañía. No puedes empezar a planificar cómo va a ser tu plantilla si no sabes hacia dónde va tu empresa. Nosotros llevamos varios años trabajando en Strategic Works Planning y ya disponemos de una estrategia bien definida, Cepsa 2030, que nos marca dónde queremos estar en 2030. Nuestro sector va a cambiar considerablemente y hemos tenido que hacer un estudio estratégico en el que se ha involucrado toda la compañía. Con este plan ya podemos hacer una planificación estratégica de RR.HH. con sentido”.

Pilar Feliz, Subdirectora de Diseño Organizativo y Strategic Workforce Planning de Naturgy, aseguró que en su compañía siempre se planifica de la mano del negocio. “Esto es muy relevante porque si el negocio tiene definido dónde quiere estar, te marca los plazos y el modelo de negocio, y no es cuestión de si se puede o no se puede, hay que hacerlo. Para la función de personas es muy relevante tener capacidad de evolucionar, de anticiparnos. El cambio es constante y con un componente de velocidad que, si somos reactivos, siempre tendremos las de perder. Debemos ser proactivos”. A esto María apuntó que “la ventaja es hablar el mismo lenguaje que el negocio. Si cambia el negocio, cambia la función, pero siempre hablando el mismo idioma”.

Para **Carmen Martín Ruiz-Jarabo, Global Head of Talent & Culture for Engineering de BBVA**, la planificación estratégica es lo que ‘tira’ de todo lo demás: de la formación, del desarrollo, del reclutamiento. Explicó que “nosotros hacemos planificación a 3 años, de forma muy detallada, año a año, y lo que hacemos es definir grandes perfiles y planificar la necesidad de skills, de gente con unas capacidades básicas que luego puedan crecer en base a su formación y a necesidades concretas. Por eso nos enfocamos mucho a la formación y el desarrollo. Proponemos a los empleados la oportunidad de formarse en aquello que ellos quieran, algunas cosas relacionadas con el puesto tienen –más estructuradas– pero otras no. La iniciativa es básicamente de autoformación, la decide el empleado que sabe qué va a necesitar en el futuro. Es la base para ser capaces de transformar la plantilla que tienes”.

Manuel Pinardo, Director de RR.HH. de Grupo El Corte Inglés, comentó que “por mucho que queramos hacer ingeniería en la planificación de las plantillas a veces

es absolutamente imposible. No podemos olvidar que el mercado laboral es muy rígido. Las contrataciones son a



Alfonso Jiménez (PeopleMatters).



Pilar Feliz (Naturgy)

>

> fijeza y la gente suele venir a quedarse. Nosotros estamos



Carmen Martín (BBVA)



Marcos Sanz (PeopleMatters)

en un mercado muy tradicional, que es el del comercio del por menor, donde el porcentaje de personas que no vengan para quedarse es muy pequeño. Las personas que llegan lo hacen con la intención de jubilarse ahí, lo que te obliga a tratar de actualizarte. Eso lo consigues con la formación. Nosotros utilizamos la formación y la promoción interna como la verdadera y única herramienta de actualización. La renovación de plantilla saldría carísima”.

Manuel Pinardo explicó que El Corte Inglés decidió ya hace tiempo invertir en formación. “Este año ya hemos dado 1,6 millones de horas de formación lo que significa que la media es de más de 13 horas por persona. Y estoy hablando de unos 23.000 empleados. La inversión va por ahí. Creemos mucho en la formación porque o prevés los perfiles que vas a necesitar o nunca vas a tener una previsión perfecta”, dijo, aunque también señaló que la flexibilidad es más fácil en determinados modelos de negocios, como es el caso de las agencias de viajes. “Ahí tenemos una plantilla de unas 5.000 personas y sabemos que se avecinan cambios importantes. No se van a poder mantener los puntos de venta que tenemos actualmente porque los absorberá la digitalización. Será necesario reconvertir a la plantilla”.

Cristina Merino explicó que en Santillana la problemática tiene ciertas similitudes con la de El Corte Inglés. “Somos empresas muy tradicionales en las que la gente entra y se queda. El nivel de rotación es muy pequeño. Nosotros estamos haciendo un camino paralelo al cambio que está habiendo en educación. Se están introduciendo muchas metodologías nuevas de aprendizaje, como son los temas de habilidades en los propios colegios. Estamos enseñando a aprender a pensar, a programar... Además del conocimiento técnico hay que formar en otra serie de habilidades que hasta ahora no se hacía en los colegios. Y eso mismo es lo que hacemos de forma paralela en Santillana con nuestros empleados. Como no tenemos rotación la formación es una de las pocas herramientas que tenemos para dar a la plantilla esa flexibilidad que necesitamos para adaptarnos a los distintos que se están produciendo en el sector”.

¿LAS MÉTRICAS ESTÁN AYUDANDO?

A juicio de **Pilar Feliz**, claramente. “En determinados negocios cuando te apoyas en datos es más fácil. Tradicionalmente RR.HH. se dedicaba a hacer las nóminas o eran psicólogos. Esto ahora ya no es así. Nosotros en el ámbito de personas tenemos ingenieros y poder tener una foto de cuál es la situación de plantilla cuando estás

hablando con un Director General es poder hablarle en su mismo lenguaje, lo que ayuda muchísimo a que te vea como a un asesor.

Manuel Pinardo también coincidió en que ahora hay perfiles más analíticos en RR.HH. “Nosotros utilizamos matemáticos porque no hay ningún proceso que no pase por una validación de datos. Y no se trata solo de analizar datos sino de explicar los datos con una proyección muy didáctica. Tienes que explicarlo para que entiendan por qué les estás pidiendo que la planificación de plantilla sea una y no otra. Me refiero a una planificación estratégica de la plantilla. Nosotros utilizamos los datos para hacer la planificación diaria de las necesidades de plantilla en nuestros centros comerciales. El número de personas que están atendiendo al público cada día los decidimos en base a la información que analizan los matemáticos y estadísticos”.

María de Santos llamó la atención sobre un matiz relevante, planificación operativa vs. planificación estratégica. “El análisis de datos es diferente en un caso y en otro. En la operativa haces un análisis de datos basado en tu histórico. Lo que tenemos que hacer entender a la Dirección es que no estamos no estamos haciendo lo de toda la vida, sino utilizando un montón de variables diferentes para apoyar la estrategia”. “Esa foto con números es lo que gusta o poner nervioso a un CEO”, apostilló **Marcos Sanz**.

Alfonso Jiménez apuntó que, “de lo dicho se puede deducir que el escenario futuro de la planificación estratégica de RR.HH. va a depender de dos variables. Por una parte, de cómo configuremos el negocio y los requerimientos en términos de actividad, por otra, de las personas que ya tenemos. Cristina comentó que “el valor de los datos es enorme y nos permite vender mejor las estrategias que desde RR.HH. queremos implantar pero, en mi opinión, las personas son poco predecibles. Ahí es donde podemos poner en valor a RR.HH.”.

Sobre el tema de las jubilaciones, que ahora es más difícil de planificar porque hay un amplio margen de decisión para el trabajador, **Luis Expósito** comentó que también se pueden ‘impulsar’. “Para mí la gran dificultad es saber dónde puedes contener y reducir, en el caso de que tengas que hacerlo. Cuesta mucho adivinar ese futuro. Podemos estimar que en verano necesitamos cubrir una serie de puestos porque la televisión es continua, pero en otros casos no es tan sencillo porque no saber qué programas vamos a hacer o si alguno va a ‘caer’. Un programa puede durar 3 semanas o 3 años y eso lleva

aparejadas unas necesidades que no sólo dependen del



Cristina Merino (Santillana)



Luis Expósito (Mediaset)

- > tiempo de emisión sino del criterio del realizador artístico, por ejemplo. La otra parte del negocio es más convencional, es la comercial y de gestión. Aparte de preparar a la plantilla, que en eso estoy completamente de acuerdo, nosotros tenemos muchas incertidumbres porque cualquier cambio de tendencia puede provocar un cambio que puede ocurrir en muy poco tiempo”.

Carmen Martín comentó que “una planificación estratégica, si es estratégica, tiene que ser a medio plazo. Otra cosa es que luego la ajustes en el corto plazo. Pero, si ocurre una disrupción en tu industria vas a tener que ajustar también la del medio plazo. Es algo que tienes que hacer de manera continua. Con carácter general, creo que hay que pensar en grandes números y, al menos, en el medio plazo”. Asimismo explicó que “nosotros, cuando hacemos las planificaciones, planificamos en base a grandes *skills* tecnológicos, que son una mezcla del conocimiento que necesitas y del conocimiento senior que tienes. Pero, yo esto no lo ligo directamente a la edad. Puedes tener una persona de 55 años que está absolutamente a la última en las tecnologías más innovadoras. Aunque hay una cierta relación, pero no una relación directa”.

Por su parte, **María de Santos** se mostró preocupada por cómo van a convivir 4 generaciones tan diferentes dentro de la compañía y cómo aprovechar lo mejor de cada generación. “Nosotros hemos empezado a trabajar el mentoring inverso, que no es nada nuevo, y que está funcionando bien. Ya no se trata de planificar y ver lo que tenemos que incorporar sino que, una vez incorporados, ver cómo van a convivir en el ecosistema de nuestras organizaciones”.

DESVINCULACIÓN INCIERTA

Alfonso Jiménez comentó que “hay un hecho relevante que afecta a los modelos tradicionales de planificación de

plantillas. En los modelos tradicionales planificas estratégicamente para saber qué necesidades de reclutamiento vas a necesitar en términos de número y de perfil, qué necesidades de formación vas a tener que utilizar para reciclar y qué políticas de externalización de determinados servicios. Pero, una variable con la que jugabas eran las salidas. Tienes tres variables de salida: desvinculaciones provocadas, la rotación voluntaria y la jubilación, que te venía definida por ley. Para mí el hecho relevante de todo esto es que la llave de la jubilación se le ha dado al empleado, con lo cual o tienes modelos que incentiven la jubilación o vas a tener que pactar las circunstancias con cada uno.

A mí me parece que ese es un hecho relevante que altera la planificación estratégica de plantillas”.

**Ehenis rehendí dolest dolles
exerferi beruptati sectiatis nim
consed ea nimosae ctorem
fuga. Ehent. uptam cus am re
miliqui atiu, adi dolor audio
officimust dolupiet excearchil
iunto mos**

A esto **María de Santos** añadió una variable más: “Nosotros propiciamos mucho la movilidad. Trabajamos en los 5 continentes, somos más de 8.000 empleados, tenemos un entorno de trabajo colaborativo, los equipos se forman con personas

de cualquier país y estamos muy acostumbrados a que las personas se muevan de equipos, no solo movilidad funcional sino también territorial. El idioma básico es el inglés, es el corte que tenemos que pasar todos, y facilita que luego los equipos se modifiquen y las personas cambien de puesto y puedan desarrollar otra actividad en la compañía. En el mundo global esto es fundamental”.

Pilar Feliz explicó que, en su caso, todos los puestos de la compañía están clusterizados, son puestos intercambiables a nivel global. Sabemos donde tenemos los *gaps* y los *pools* de recursos. Y sabemos que hay determinados *clusters* que sabemos que en el medio plazo tendrán que ir eliminándose, y ahí es donde hay que llevar a cabo acciones, pero hay otros en los que tenemos déficits y también tenemos que actuar”.

Sin embargo, **Manuel Pinardo** comentó que El Corte Inglés está obligado a hacer una planificación más operativa. “Evidentemente estamos hablando del comercio más tradicional porque en la división de venta online se

planifica de otra manera más estratégica, a 5 o 6 años. Ahí sí que tenemos un serio problema en la previsión de los perfiles que vamos a necesitar. Nosotros utilizamos mucho a los Juniors que están con nosotros para adquirir experiencia. Ahí tenemos una constante rotación en este tipo de perfiles que no vienen para quedarse. En la venta a distancia tenemos 700 personas trabajando y tenemos un gran problema de rotación, mientras que en el comercio tradicional, donde hay unos 63.000 empleados, no tenemos rotación ninguna”.

María de Santos dijo que a los negocios o industrias tradicionales ya no les vale el café para todos. “No podemos hacer políticas globales de retención y atracción sino que para atraer a gente a determinados sectores en los que tienes más rotación tendrás que hacer cosas distintas. Ese es el cambio de chip que tenemos que tener desde RR.HH., hacer que la planificación estratégica sea compatible con propuestas de valor diferenciadas”.

ATRACCIÓN DEL TALENTO

Alfonso Jiménez señaló que actualmente hay dos tipos de perfiles, de la ingeniería y la informática y el resto. “Se está produciendo un hecho que nunca se había producido en la historia de la humanidad: por una parte la demanda de profesionales tecnológicos es tendente a infinito y, por otra parte, la producción que te da el sistema educativo de ese perfil es mínima.

A este respecto **María de Santos** señaló que “nosotros estamos muy acostumbrados a requerir perfiles que aquí no los ha dado una universidad nunca. En España no se ha formado a nadie para trabajar en el petróleo. Nosotros llevamos mucho tiempo formando a gente especializada, mandándoles a hacer masters fuera de España y a estar en un mercado global compitiendo por esos perfiles. Con esto quiero decir que para nosotros el reto digital no nos

ha resultado tan extraño, ya estamos acostumbrados a trabajar con esos perfiles tan especialistas y tan raros”.

Carmen Merino dijo que “lo que atrae al perfil de informática es el proyecto, las tecnologías en las que van a trabajar y el impacto que vean que tienen el proyecto. Es muy difícil atraer a una persona de tecnología puntera a trabajar con tecnologías muy tradicionales por mucho que les pagues. Asociado a esto también es importante el tipo de personas con las que van a trabajar. Quieren que tengas en tu colectivo gente reconocida por su conocimiento, su capacidad...”

**Ehenis rehendi dolest dolles
exerferi beruptati sectiatis nim
consed ea nimosae ctorem
fuga. Ehent. uptam cus am re
miliqui atiu, adi dolor audio
officimust dolupiet excearchil
iunto mos**

Manuel Pinardo coincidió en señalar que “lo que quieren es pertenecer a un club selecto y ese club selecto no es la marca de la empresa aunque en muchas ocasiones vaya aparejado. El club selecto es en el ámbito de la tecnología es pertenecer a un proyecto donde hay alguien que les interesa. La marca también es importante, pero

en el segundo plano. Y el salario queda en tercer o cuarto lugar.

“Y que evita los intermediarios laborales. En EE.UU. han proliferado empresas de selección especializadas en informáticos y el modelo de reclutamiento que funciona es el reclutamiento social, que tengas colegas en el equipo que busquen a sus colegas”, comentó **Alfonso Jiménez**. Ratificó este comentario **Manuel Pinardo** que añadió: “La selección de gente de alto nivel de TI no viene dada por RR.HH. Normalmente el departamento te propone un candidato que ya viene preseleccionado”. **Pilar Feliz** señaló que “pasó lo mismo en ciberseguridad, son una tribu en la que se conocen todos y se promocionan unos a otros”. “Es cierto. Además la gente de este tipo de perfiles no quiere hablar contigo, quiere hablar con la gente con la que va a trabajar”, añadió **Carmen Merino**. Por último, **María de Santos** aseguró que “estamos muy acostumbrados a que llamen a nuestra puerta y nuestros managers están muy acostumbrados a hacer unas entrevistas especializadas de selección”. ■