

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE PLANTILLAS:



UN RETO CORPORATIVO PARA DIBUJAR UN NUEVO ATLAS DE TALENTO

MAITE SÁENZ, Directora de ORH.

Planificar en tiempos de cambio es tan paradójico como necesario porque la capacidad de adaptación de las organizaciones depende, precisamente, de cómo de hábiles sean en el ejercicio de anticiparse al futuro. No es tanto una cuestión de precisión en el ejercicio de planificación como de anticipación de los riesgos para poder sortearlos en mejores condiciones. Sobre todo ello ha girado la reunión de trabajo organizada por Peplematters y Workday con el título “¿Es el momento de la planificación estratégica de plantillas?”.

Los mapas se quedan cortos para dibujar las estrategias corporativas. Más bien podríamos hablar de auténticos atlas para entender las múltiples variables que las condicionan y para tener la “vista de pájaro” necesaria para comprender las conexiones, múltiples e insospechadas, que establecen entre ellas. La planificación de plantillas necesita el suyo propio para dotar a la organización de la previsión suficiente como para tomar decisiones que agilicen sus tiempos de respuesta a las circunstancias que sobrevengan. La presión de los costes, la recualificación de competencias, las opiniones y expectativas de los empleados, la tecnología y la inteligencia artificial..., los inputs a considerar son un suma y sigue sobre los que se ha debatido en un reciente desayuno de trabajo organizado por Peplematters y Workday. En él Marcos Sanz, socio de esta firma de consultoría, y Adolfo Pellicer, country manager de la tecnológica, han compartido con los asistentes un storytelling diferente: el del valor de los datos en la planificación de plantillas.

En la apertura de la charla, Marcos Sanz, socio de Peplematters resaltó la necesidad de planificar la evolución de la plantilla y las acciones necesarias para poder disponer de los perfiles estratégicos en el medio y largo plazo a pesar de estar en un entorno de incertidumbre y cambio permanente.

“En un momento de transformación tan radical como el actual, mirar hacia dentro y seguir haciendo lo mismo es el riesgo fundamental que tenemos no solo en RRHH sino en las organizaciones en general”. Es el momento de las reflexiones complicadas, incluso incómodas, porque son las que aportan respuestas diferentes, y José Andrés, DRH Grupo ASV, no duda en arriesgar con una que se supera por lo arriesgada que es: ¿quién ha de estar en el centro de la estrategia? “El riesgo más importante que yo veo es no estar enfocado al cliente, no saber quiénes son, qué necesidades tienen, cómo nos perciben y analizar desde el punto de vista estratégico nuestro flujo de valor. Quizá hemos abusado mucho de la idea del empleado en el centro. Creo que ahora tenemos que enfocar la visión hacia fuera y poner al cliente en el centro, pero de verdad. Esto no significa que no cuidemos a nuestra gente ni que dejemos de tener programas de bienestar para poder atraer talento, pero sí que nos replanteemos cómo queremos ser más competitivos”.

Las razones de este cambio de epicentro pueden no ser tan evidentes para los creyentes en el *empoyecentrism*, pero para quienes saben de negocio y mucho es claro y meridiano. El sector asegurador viene trabajando en ello



JOSÉ ANDRÉS SÁNCHEZ,
GRUPO ASV

// Cambiar las formas de trabajo es fundamental para que la planificación estratégica de la organización sea operativa //

por largo tiempo y tal y como explica Alberto Ogando, Chief People & Organization Officer en Generali, *“las aseguradoras hemos evolucionado mucho en este tema: hemos transitado de realizar una gestión de asesoramiento al cliente a ver cómo ahora es el cliente el que decide qué es lo que quiere de nosotros y qué es lo que busca en nosotros. Definitivamente tenemos que ubicarle en el centro de nuestras decisiones para estar a la altura de sus expectativas”.*

La experiencia de cliente suele ser una de las formas de expresión de la experiencia de empleado y en ambas la característica esencia a día de hoy es la inmediatez. *“Como usuario, lo que quiero lo quiero ya, y esto es lo que tenemos que cambiar en las organizaciones, tanto para crecer en la excelencia de la experiencia del cliente como en la del empleado”*, comenta Ogando. Y como la jerarquía es enemigo acérrimo de la agilidad, todo esto implica crear estructuras más planas que den respuestas más claras y eficientes apoyadas, cómo no, en la tecnología. Los sistemas de información de RR.HH. posibilitan que los procesos se aligeren y se puedan modificar con cierta agilidad y esto, como reconoce el DRH de Grupo ASV, *“es clave*



LUCIO FERNÁNDEZ,
ATRESMEDIA

// La planificación no puede ser rígida porque los intereses y la forma de ver la compañía por parte de las personas también cambia. Nuestro reto va a ser ofrecer atractivos cambiantes porque las personas van cambiando //

A MAYOR SOFISTICACIÓN DEL DATO, MAYOR BASE PARA ESTRUCTURAR LA PLANIFICACIÓN]



Cada compañía está en una situación de referencia distinta y todos debemos de ser conscientes de dónde partimos. El dato es el pilar fundamental para poder hacer una buena planificación y la realidad de las empresas en este punto es muy desigual. Si en algunos casos el número exacto del headcount se desconoce, y es un dato básico, ¿cómo se van a saber otros datos

más complejos como los skills de los empleados actuales o los necesarios en el futuro?

La realidad es que en la mayoría de las compañías se aborda una planificación estática y sin conexión con el dato, en un Excel que ya de por sí es una herramienta estática. Y la pandemia ha puesto de manifiesto por la vía de los hechos que este modelo no es válido. ¿Cómo es la nueva planificación? Totalmente colaborativa, continua en el tiempo, transversal en el sentido de que trascienda a RRHH y que mantenga alineadas a todas las unidades de negocio de la compañía, fácil de usar y ágil para integrar cambios. A medida que la sofisticemos, más datos necesitaremos del empleado y más tecnología para procesarlos. A cambio obtendremos un mapeo de talento presente más exacto y un mapeo del talento necesario más fiable.

Adolfo Pellicer, director General Workday Iberia.

operativa. Y otra consecuencia será que poco a poco se derrumbarán los silos organizativos tan dañinos para la adaptación ágil. Esto aplana las estructuras sin ninguna duda". Lo hará y traerá consigo un nuevo modelo de vinculación entre la empresa y el trabajador. "A futuro no creo que el talento se incorpore a las compañías tal y como lo hace ahora, lo hará por proyectos. No tiene sentido tener plantillas fijas, porque cuando trabajas para una empresa 8, 9 o 10 horas las vas a llenar todas como puedas, pero cuando trabajas para un proyecto vas a trabajar para que el proyecto que te interesa salga delante de la mejor manera posible", advierte Alejandra López, DRH España, Portugal y Turquía Empark.

Hablando del futuro de la vinculación del trabajador a la empresa la pregunta es obligada: ¿Cómo serán los modelos de contratación? ¿Cómo serán los sistemas salariales? ¿Pasaremos del teletrabajo o el trabajo híbrido a una suerte de turismo laboral? Como explica la DRH de Empark, "uno de los retos principales que tiene España es que avanzamos con dos velocidades distintas: por un lado, la de la empresa privada, y por otro la de la Administración Pública y los representantes de los trabajadores, y la verdad es que no sé qué rol van a jugar en las planificaciones estratégicas los sindicatos ni cómo va a proceder la AA.PP. para adaptarse. Estamos viviendo un momento apasionante y los DRH estamos haciendo un esfuerzo que no hacen los stakeholders del país", zanja Alejandra.

DEL STRATEGIC WORKFORCE PLANNING AL AGILE TALENT PLANNING]

El camino está en la evolución de la propia planificación. "Llevamos haciendo Strategic Workforce Planning desde hace mucho tiempo -yo mismo lo arranqué en mi compañía en 2009- pero desde hace un tiempo muchos nos estamos moviendo a una estrategia de Agile Talent Planning (=ATP)". Las estrategias de Agile Talent Planning, basadas en la capacidades potenciales de las personas, están substituyendo de forma paulatina las estrategias establecidas de Workforce Planning, definidas por las posiciones, reflexiona Alfonso Díez David, responsable de Transformación Digital de RRHH en DXC. En su opinión, este Agile Talent Planning ayuda a desmontar los silos y a basar las decisiones en movilidad, capacidad de desarrollo y agilidad en la asignación, mucho más ajustadas en tiempos. Y destaca la necesidad de mapear las competencias del talento para conocer "qué necesitan las empresas y correlacionarlos con qué saben realmente las personas, qué quieren saber y cómo quieren crecer, para ayudarles en el proceso".



ALBERTO OGANDO,
GENERALI



// La calidad en el dato y la rapidez que otorga la tecnología hace que nuestra gestión analítica y toma de decisiones con proyección futura sea el verdadero valor añadido de nuestra función //

para nuestra propia planificación como departamento. Necesitamos una estructura organizativa que funcione con tecnología en procesos y proyectos y que permita trabajar en entornos de trabajo ágiles o simplemente híbridos. Cambiar las formas de trabajo es fundamental para que la planificación estratégica de la organización sea

LA PLANIFICACIÓN DE PLANTILLAS, UN EJERCICIO DE VISIÓN ESTRATÉGICA DE TODA LA ORGANIZACIÓN]

La crisis sanitaria ha acelerado la automatización y ambas están creando un escenario doblemente disruptivo. Las tendencias se confirman mientras se ejecutan a doble velocidad: los entornos de trabajo distribuidos, los nuevos empleos, la destrucción de los puestos tradicionales, la flexibilidad, los proyectos... todo se ha hecho realidad de repente. El "Future of Jobs Report" del WEF advierte que el futuro del trabajo ya se está abriendo paso dejando a empresas y trabajadores a contrapié de tendencia. Las transformaciones organizativas están en marcha con más incertidumbres que certezas y la planificación a 5 años vista es impensable en un contexto de obsolescencia acelerada.

Los negocios se digitalizan y las competencias para ejecutarlos sufren una auténtica revolución. Aunque el estudio citado avanza que la capacidad generadora de empleo de la transformación digital supera a la de la destrucción de puestos manuales, lo cierto es que en el ínterin del proceso se va a sufrir y mucho. La carencia de habilidades y conocimientos va a seguir siendo muy alta durante los próximos cinco años y la ventana para formar a los empleados cada vez es más estrecha. El upskilling y el reskilling serán ingredientes imprescindibles para diseñar una planificación estratégica de plantillas innovadora y responsable en los términos de reputación de marca que tanto interesan a las empresas y cada vez más a los inversores. La reducción de costes vía adelgazamiento de plantillas será un instrumento más, pero no el único ni el que primero que se tome en cuenta.

El informe concluye con una doble recomendación: una, que es necesario que mejoremos la visión estratégica de la gestión RH; y otra es que no basta con planificar cuántas personas voy a necesitar el año que viene,

también habrá que planificar transiciones efectivas, de posiciones en obsolescencia hacia roles emergentes con mecanismos sólidos de desarrollo, y, por supuesto, será importante abordar opciones de previsión social para movilizar las salidas.



La planificación estratégica de la plantilla no es un mero ejercicio financiero o al menos no sólo eso. Es también pintar los escenarios futuros que pueden provocar un impacto serio en las personas para poder anticiparme y decidir qué acciones de reducción de riesgo puedo ejecutar para contar en el futuro con la plantilla que necesito. No se trata de tener una planificación exacta sino una que me permita tomar acciones para minimizar esos riesgos. El resultado final debe ser una combinación de planes de sucesión a medio y largo; acciones de transición de las personas entre unos puestos y otros; marca del empleador mucho más enfocada en perfiles y fuentes que me proporcionen el talento que no tengo... Implica, en definitiva, un cambio progresivo que la tecnología puede acelerar:

- Proporcionando datos que permitan conocer a la plantilla, no sólo los puestos sino también las capacidades.
- Registrando su evolución.
- Haciendo proyecciones futuras de roles y capacidades.
- Permitiendo visibilizar riesgos y tomar decisiones para soslayarlos.
- Planificando acciones y realizando seguimiento de las mismas.

Marcos Sanz, socio in Peoplematters.

Una exigencia común sobrevuela la planificación asociada a las competencias requeridas: hay que olvidarse de roles y de puestos de trabajo y centrarse en habilidades y objetivos. Si estamos diciendo que el desempeño de trabajo que vamos a necesitar es nuevo, no podemos exigir conceptos tradicionales como la experiencia en algo que todavía no existe o proporcionar una formación que ya es obsoleta. Se requiere amplitud de miras, actualización de medios y dinamismo prácticamente diario. La oferta de talento ya se ha reciclado. Ahora deben ser las empresas quienes tengan que hacer su reciclaje. Se les exigirá. Y todo ello hay que hacerlo rápido porque el cambio no tiene descansos. El



MERITXELL CASAS,
URIACH



// Hemos de estar súper abiertos al cambio de mindset y para ello es importante que potenciemos la inteligencia colectiva y la capacidad de ser multiskills //



MARC CALERO,
BANCO SABADELL



// Debemos tomar la necesidad de cuantificar como palanca para generar urgencia y tracción organizativa //



ALFONSO DÍEZ,
DXC



// Llevamos haciendo Strategic Workforce Planning desde hace mucho tiempo y ahora hemos de plantearnos una estrategia de Agile Talent Planning //



ALEJANDRA LÓPEZ BAISSON,
EMPARK



// Estamos viviendo un momento apasionante y los DRH estamos haciendo un esfuerzo que no hacen los stakeholders del país //

sector financiero sabe mucho de la presión por adaptarse y por eso es uno de los que con más dosis de innovación está explorando alternativas para los escenarios futuros. *“Uno de los retos que tenemos es saber instalar el sentido de urgencia dentro de la organización -comenta a este respecto Marc Calero, de Banco Sabadell-. Nuestra experiencia es que competimos contra unidades que lo tienen muy maduro y cuantificado todo y en RRHH vamos a esta guerra de la priorización con herramientas muy básicas y con intuición. Parece que vamos a hablar de temas*

que no hemos detallados lo suficiente. Debemos tomar la necesidad de cuantificar como palanca para generar urgencia y tracción organizativa. Pero antes hace falta un poco de consenso de mercados porque estamos ante una ciencia que apenas se estaba inventando hace 50 años. Tenemos que crear terminología y estándares y para eso la cooperación es muy importante”.

La planificación de plantillas es un reto corporativo que le ha de permitir a la organización interpretar los entornos cambiantes, tomar decisiones creativas rápidamente y adaptarse. *“Hemos de estar súper abiertos al cambio de mindset -avisa Meritxell Casas, Head of People & Culture de Uriach-, y para ello es importante que potenciemos la inteligencia colectiva y la capacidad de ser multiskills para incrementar la polivalencia de las personas”.* Pero las necesidades internas se entrelazan con las expectativas externas y el cambio de paradigma en los factores atractores de talento es radical. ¿Qué busca la gente ahora? Flexibilidad, bienestar, proyecto, personalización... han de presidir ahora la propuesta de valor al empleado en un contexto donde las promesas, además, han de ser cumplibles y cumplidas para ser creíbles. Y rizando el rizo de la conversación, surge la duda de cómo mantener el *engagement* en un entorno de trabajo distribuido y altamente flexible, cómo alineamos propósitos... La Head of People & Culture de Uriach se muestra convencida de que *“hay que explorar nuevas formas de generar compromiso: ya no podemos hablar de retribución sino de compensación total, de salario emocional, de porqués compartidos, de ambiente de trabajo... Los candidatos y los empleados quieren que su propósito coincida con el del lugar en el que están trabajando”.* Y esos propósitos cada vez han de ser vistos más “a lo grande”, desde la perspectiva de una diversidad muy amplia.

Planificar ahora es no sólo desplegar un mapa interno sino dibujar un auténtico Atlas de posiciones que aún no existen. Ningún departamento de personas tiene las *job description* de las posiciones que en breve ocuparán los nuevos egresados de los centros formativos, pero tienen la obligación de intuirlos para saber reaccionar. La formación y el *reskilling-upskilling* es una variable imprescindible en el ejercicio de planificación porque, como coincidieron todos los participantes, “si no nos movemos en términos de aprendizaje no nos adaptaremos”.

DATOS PARA PROYECTAR ESCENARIOS FUTUROS]

Hacer un ejercicio de proyección como el que implica una planificación de plantillas, en el

que los plazos tradicionales se han diluido en la vorágine de los cambios actuales es, cuando menos, un acto no exento de riesgos y, sobre todo, necesitado de un doble enfoque. Así lo advierte Lucio Fernández, DRH de Atresmedia: *“En RR.HH. gestionamos personas y eso incluye conocer sus intereses, sus aspiraciones, sus capacidades... La planificación es parte de la visión de una compañía, pero también de la visión de las personas. Lo más complicado es cómo macheo mi propia planificación estratégica con las aspiraciones y planificaciones de las personas a la hora de curtir su carrera, porque es cierto que las generaciones de ahora son mucho más activas a la hora de planificar su carrera. Quieren protagonismo y eso hay que tenerlo en cuenta si queremos a los mejores”*. Ya no es tanto planificar o prever puestos de trabajo sino, como apunta Lucio Fernández, *“visualizar las competencias que necesitaré en el futuro y que me darán una ventaja competitiva, aquellas que necesité para alcanzar las metas de mi negocio en ese futuro cambiante en el que esas mismas competencias tendrán que ser más adaptables, más flexibles, más líquidas...”*.

Riesgos sí, pero controlados en la medida de lo posible. Y para eso están los datos. El universo de la analítica de datos no ha hecho más que expandirse y se le augura un reinado largo, intenso y profuso. *“Es evidente que no sabemos con certeza qué es lo que va a venir, pero cada vez tenemos más datos que nos dan información válida para hacer predicciones con menor margen de error”* -explica Alberto Ogando, Chief People & Organization Officer en Generali y miembro de la Junta Directiva de la AE-DRH-. Los estudios de clima ahora son pulsos rápidos y frecuentes, el NPS del empleado se correlaciona con la evolución del negocio... Estamos en una fase muy inicial de la IA pero con mucho potencial para hacer el match de inquietudes de las personas y necesidades de la organización. Alejandra López, DRH España, Portugal y Turquía Empark, puso el ejemplo de su nuevo piloto de encuesta de satisfacción.

Todos los viernes se lanzan a los empleados seis preguntas que se adaptan por IA según las respuestas que se van dando. *“Las encuestas tradicionales no van a tener sentido con esto y el dashboard que reporta cambia totalmente el approach. Me atrevo a decir que hasta nos acabará dando la propia interpretación de los datos”*. En ese camino que se está recorriendo en términos de analítica de datos hay distintos niveles de avance. El sector financiero conoce bien la presión de una transformación que no se para ante nada y en la que la toma de decisiones se mueve en el equilibrio inestable. *“Los datos del headcount están más claros; los de los skills*

VISIÓN DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LA PLANTILLA

DEFINICIÓN

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

CARACTERÍSTICAS

- Es un proceso de negocio, facilitado por RRHH, y sincronizado con la definición de la estrategia.
- Está orientado a escenarios futuros, más allá de planificación financiera a un año.
- Combina la visión cuantitativa (dimensión) y la cualitativa (capacidades).

ENFOQUE MULTIDISCIPLINAR

- Tendencias en la demanda de talento.
- Oferta de talento del mercado.
- Tendencias sectoriales.
- Tendencias en la demanda de talento.
- Oferta de talento del mercado.
- Tendencias sectoriales.
- Estrategia de Employer Branding.
- Propuesta de valor al empleado.
- Estrategia de diversidad e inclusión.
- Dimensionamiento de plantillas.
- Modelos de clasificación por contribución y perfil profesional.
- Herramientas de BI para gestión de personas.
- Gestión estratégica de talento.
- Diseño de carreras y sucesiones.
- Gestión del envejecimiento.
- Políticas de flexibilidad.
- Identificación de talento.

que necesitaremos están menos claros, y los que reflejan nuestra capacidad de reconvertirnos tienen un nivel de credibilidad medio bajo”, afirma contundente Marc Calero, del Banco Sabadell.

Hay que incorporar nuevos kpi's que recojan los retos y posibilidades actuales y que acompañen al negocio en su desempeño competitivo, al igual que reclama un marco legal y de gestión de *stakeholders* acorde con la nueva economía. Pero la realidad es que este es un capítulo en el que vamos lentos y que, además, no cuenta con el referente de estudios como el del World Economic Forum comentado por Marcos Sanz, socio en Peplematters.]