

Guía para acometer una planificación estratégica de la plantilla

Rodríguez Zambrano, Álvaro

Capital Humano, Sección Headhunting y selección / Artículos, Mayo 2025

En un entorno marcado por la disrupción tecnológica, la transformación digital, la escasez de talento y la creciente presión regulatoria, la planificación estratégica de plantilla se convierte en una prioridad para las organizaciones que desean anticiparse al cambio. Este proceso no solo es un instrumento de eficiencia operativa, sino una palanca de anticipación y reducción de incertidumbre, transformación organizativa y sostenibilidad de negocio. Este artículo constituye una guía práctica sobre cómo llevar a cabo una planificación adecuada de la plantilla en un momento de incertidumbre como el actual.



Álvaro Rodríguez

Manager de Peoplematters



Según el último estudio *Future of Jobs Report 2025* realizado por el World Economic Forum, la velocidad del cambio tecnológico supera a la capacidad tradicional de las empresas para planificar su talento: redefinición de roles y competencias clave, destrucción y creación simultánea de empleo, aceleración de la inteligencia artificial (IA) como fuerza disruptiva o los nuevos modelos organizativos y de trabajo.

Ante este escenario, la planificación de plantilla no puede limitarse a cálculos estáticos de personas, sino que debe ser dinámica y adaptativa; basarse en distintos escenarios, contemplando impactos tecnológicos y sociales, como la disrupción de la IA, el envejecimiento de la población o la transición verde; incorporar una visión sistémica, conectando capacidades organizativas y de talento, estrategia, cultura y propósito, y convertirse en una herramienta anticipativa y de toma de decisión, permitiendo ir por delante del mercado.

Por lo tanto, el enfoque de planificación estratégica de plantilla facilita una hoja de ruta para diseñar cómo planificamos, desarrollamos y **movilizamos el talento necesario en el lugar y en el momento adecuado.**

Una planificación estratégica efectiva debe ser un proceso estructurado, iterativo y participativo, que conecte el contexto de mercado, las necesidades de negocio, tanto estratégicas como operativas, y las necesidades de talento. Las fases que debe reunir son:

Diagnóstico de la plantilla actual

Esta fase incluye un análisis cuantitativo y cualitativo de la plantilla actual, clasificando y caracterizando a las personas: distribución por roles y responsabilidades, antigüedad, edad, competencias críticas, etc. Aquí se puede ser tan fino como se desee, ya que permite **considerar todas aquellas características que se consideran críticas** o son necesarias en la planificación tanto a corto como a largo plazo.

Análisis de la estrategia de negocio y sus impactos sobre personas

Toda planificación debe contemplar del entendimiento profundo de la estrategia corporativa. ¿Cuál es la situación de mercado? ¿Qué productos o servicios se lanzarán? ¿Qué capacidades serán críticas para lograrlo? Este análisis permite **identificar los drivers de talento clave y anticipar implicaciones en términos de número de personas**, perfil, encaje en la estructura organizativa, etc.

Proyecciones de plantilla futura con distintos escenarios

Se trata de estimar cuántas personas y con qué características se necesitarán en el futuro, y compararlo con la evolución esperada de la plantilla actual (incluyendo jubilaciones, rotación, promociones, etc.). Esta fase combina modelos cuantitativos (por ejemplo, escenarios de crecimiento/decrecimiento del negocio) con inputs cualitativos para modelar escenarios en los movilizar tanto el máximo número de recursos disponibles como las necesidades mínimas.

Transición de la plantilla actual a la futura

Una vez comparados los escenarios y sus implicaciones, **se identifican los flujos de personas necesarios para alcanzar la planificación definida**, tanto en términos de cantidad como de calidad del talento: estrategia de incorporaciones, movimientos de salida, promociones verticales, movilidad horizontal entre áreas o negocios, etc. Estos flujos deben priorizarse según su impacto en el negocio y su urgencia.

Definición de acciones anticipativas de reducción del riesgo

Con base en las necesidades identificadas, **se diseñan acciones anticipativas de talento**, como planes de formación, *upskilling* y *reskilling*, programas de atracción y fidelización, movilidad interna, planes de sucesión, etc. Estas acciones deben estar alineadas con las capacidades organizativas, los recursos disponibles, las políticas de transparencia e igualdad retributiva, etc.

Monitorización y ajuste

Es importante recordar que esta metodología no es una bola de cristal y lo planificado no está escrito en piedra. El entorno cambia y también lo hacen las necesidades del negocio. Por ello, **es clave contar con herramientas tecnológicas** que permitan planificar, establecer cuadros de mando de seguimiento y revisar periódicamente los planes para adaptarlos a nuevas realidades. La planificación de plantilla no es un proceso estático, sino un proceso vivo.



Movilizando negocio, organización y personas

Cuando se implementa correctamente, la planificación estratégica de plantilla genera múltiples beneficios para las organizaciones. Entre ello, destaca:

- **Mayor alineación entre talento y estrategia:** permite asegurar que la organización tiene las personas adecuadas, en el lugar adecuado y en el momento adecuado para ejecutar su plan estratégico.
- **Reducción de riesgos operacionales:** anticipa brechas críticas que pueden comprometer la continuidad operativa del negocio (por ejemplo, una oleada de jubilaciones en puestos técnicos sin

reemplazo previsto).

- **Optimización de costes:** permite tomar decisiones informadas sobre inversión en talento, evitando duplicidades, ineficiencias o sobrecostes.
- **Mejora de la experiencia del empleado:** facilita una mejor planificación de carreras profesionales, identifica oportunidades de desarrollo y favorece la movilidad interna, lo que incrementa el compromiso.



Algunos factores que incrementan el éxito del proceso

Pese a sus beneficios, muchas organizaciones encuentran dificultades para implementar de forma efectiva esta práctica. Algunos factores clave para el éxito son:

- **Liderazgo y compromiso a primer nivel directivo:** la planificación debe estar patrocinada por la dirección general y vista como parte de la estrategia. Además, para disponer del diagnóstico de plantilla y las implicaciones organizativas y de talento a dotar en el largo plazo, se debe contar con la participación de las direcciones de negocio y soporte.
- **Colaboración entre RRHH y negocio:** RRHH debe actuar como socio estratégico, facilitando el proceso, pero la aportación crítica del negocio.
- **Uso de datos y analítica avanzada:** la calidad de las decisiones depende de la calidad de los datos. Disponer de buenos sistemas de información, herramientas tecnológicas y capacidades analíticas es esencial.
- **Mentalidad de largo plazo:** no se trata solo de cubrir vacantes inmediatas, sino de construir una organización sostenible y adaptativa en el futuro.
- **Cultura de anticipación:** la organización debe estar preparada para pensar en el futuro y actuar en consecuencia.

En un mundo marcado por la incertidumbre, la escasez de talento y la necesidad de adaptación continua, la planificación estratégica de plantilla deja de ser una opción para convertirse en una necesidad. Y no se trata de una herramienta exclusiva para grandes corporaciones, pues cualquier organización que quiera crecer de forma sostenible debe invertir en planificar y anticipar qué talento necesita, cómo lo desarrollará y cómo se asegurará de tenerlo disponible en el momento justo.

Ahora, más que nunca, aparece la oportunidad de emprender este proceso, aportando metodologías, datos, visión externa y una mirada integradora que conecte personas y estrategia. La pregunta clave no es si debemos planificar la plantilla del futuro, sino si estamos dispuestos a pagar el precio de no hacerlo.