

**Marije Scholma**, subdirectora general y directora de Experiencia de Empleado en **Nationale-Nederlanden España**

## Planificar bien la plantilla nos aportará un equipo comprometido, cualificado y adaptable

Nationale-Nederlanden ha puesto en marcha un proyecto de planificación estratégica de plantilla (SWP) enmarcado en la estrategia de la organización y las necesidades que esta marca en relación a las competencias y habilidades de las personas. Esta planificación de la plantilla a medio y largo plazo contribuirá a conseguir tener el mejor talento al servicio de sus clientes, con un equipo comprometido, cualificado y adaptable.

¿Cuál era el punto de partida que les movió a identificar la necesidad de acometer un proyecto de planificación de plantilla a medio-largo plazo?

En los últimos años han sido varias las ocasiones en las que hemos realizado ejercicios de planificación de plantilla con diferentes metodologías para conocer cómo evoluciona nuestro equipo de personas y cómo se adapta a la estrategia que seguimos como compañía. Otras de las razones eran poder actuar de manera crítica y crear un modelo basado en el largo plazo. Estos análisis sirvieron para visibilizar que teníamos un enfoque demasiado operativo acometiendo proyectos según los requerimientos del negocio cuando lo importante para nosotros era trasladar al trabajo de las personas la estrategia en su conjunto a largo plazo. La oportunidad que nos brindaba estrenar, además, una nueva estrategia casa perfectamente con esta filosofía en la que las

personas son uno de los pilares que la sustentan y, por ello, su adecuada planificación toma principal relevancia.

¿Respondía a una transformación de negocio?

Sí, pero no como único factor. Por un lado, se trata de un ejercicio que es habitual dentro de nuestra estrategia de Experiencia de Empleado y, por otro, ha venido derivado de esa nueva estrategia corporativa y de cómo las personas toman un puesto protagonista en la consecución de sus objetivos.

¿Con qué objetivos arrancaron este proyecto?

En primer lugar, conseguir que la estrategia referida a personas formara parte de la estrategia empresarial como una de sus palancas principales en nuestro propósito de "ayudar a cuidar de lo que más importa". Teniendo este primer objetivo claro, decidimos marcarnos, principalmente, tres más. En primer lugar, conocer cuál era la situación en cuanto a *skill mapping* (mapa de competencias y habilidades) dentro de Nationale-Nederlanden, de forma que pudiéramos saber si contábamos con el número adecuado de recursos. En segundo lugar, asociar nuestra nueva estrategia con estas habilidades y recursos para valorar si disponemos de las personas y equipos necesarios y si, a su vez, los conocimientos son suficientes de cara a llevar a cabo el plan estratégico. Por último, el análisis tenía que originar un importante dato: cuál debe ser nuestro plan de contratación y formación continua para los próximos años.

¿Cómo se plantea la planificación estratégica de la plantilla en un entorno cambiante como el actual?

Hablar de personas significa hablar de necesidades cambiantes, evolución. Por eso, la planificación demuestra la importancia que para Nationale-Nederlanden tiene contar con un equipo de personas comprometido, cualificado y adaptable, de forma que no dependa del tamaño sino de las habilidades.

Este tipo de ejercicios siempre tienen que ser vivos, moldeables y adaptados a los cambios constantes sin que pueda decirse que la SWP (*Strategic Workforce Planning*) tenga un principio y un fin. Más bien, podría decirse que es continuo, permanente y,

como tal, ha de actualizarse periódicamente para que respondan al momento estratégico perseguido en cada momento. Dentro de Nationale-Nederlanden, podemos presumir de que siempre hemos visto los cambios como oportunidades y, por tanto, SWP es un tema que no pierde su posición encima de la mesa de las decisiones que tomamos. Por su-

### El futuro pasa por olvidarnos de puestos y roles específicos, para centrarnos en perfiles relacionados con sus habilidades

puesto, siempre en la que tiene que ver con personas, pero, también, dentro del comité de dirección como factor fundamental en las decisiones estratégicas del negocio.

¿Cómo quedó conformado el *mix reskilling* y promoción de talento interno versus atracción y reclutamiento talento externo?

Como compañía, siempre hemos apostado con firmeza por el talento interno. Nuestras políticas reflejan un afán por fomentar la movilidad horizontal de los empleados, intentando ofrecerles oportunidades para que decidan cuál es su plan de carrera. Nuestro plan de "recapitación", que surge del ejercicio de SWP, es un aspecto crítico y estamos poniendo mucho esfuerzo y recursos para que sea un éxito y, así cumplir con los objetivos estratégicos de los que hablaba. En concreto, este plan persigue que las personas aprendan habilidades más allá de las que necesitan para desempeñar su propio trabajo, con la mirada puesta en las necesidades futuras de la empresa o el propio mercado laboral, algo que contribuirá a incrementar su empleabilidad.

Asimismo, ser capaces de reclutar y contratar talento es de vital importancia partiendo de las nuevas



necesidades del mercado y pone de relieve esa necesidad de poder captar el conocimiento que o bien no existe hoy en la organización por ser altamente cualificado o específico o bien es muy difícilmente desarrollable a través de un plan de "recapitación".

#### ¿Cuáles son, a su juicio, las principales dificultades/retos en la planificación estratégica de plantilla a medio-largo plazo?

Una de las mayores dificultades reside, sin duda, en los cambios (y la rapidez a la que se producen) dentro del entorno en el que trabajamos, tanto a nivel global como en lo que respecta a nuestro sector. El contexto debe marcar tus decisiones y es imposible dejar fuera del plan la necesidad de adaptarnos y anticiparnos a las necesidades de nuestros clientes. Precisamente, ese motivo promovió que nos convirtiéramos en una de las primeras empresas 100 % *agile*, a la cabeza en nuestro sector, en 2019. Gracias a esta nueva forma de trabajar, acomodamos nuestros procesos, creamos equipos de personas multidisciplinarios y autónomos en formato patrulla e, incluso, modificamos el organigrama para trabajar de un modo más eficiente y centrado en el cliente.

Una cosa propicia la otra y si el marco es *agile*, las personas que forman parte del mismo no dejan de ser la pieza fundamental en ese proceso. El ejercicio de SWP apoya esta tarea e incorporamos la crítica, adaptación y actualización continua del ejercicio para que pueda ser una herramienta diaria de trabajo y no un entregable cuyas conclusiones ya no son válidas porque han cambiado las reglas del juego. De ahí que para nosotros sea muy importante crear una disciplina de la que forme parte toda la organización, incluido el equipo de dirección, de modo que sigamos pensando en las necesidades estratégicas de las personas a largo plazo y no quedarnos en las necesidades operativas al corto plazo asociadas, en su gran mayoría, a los picos de trabajo.

#### ¿Se vio afectado el proyecto por la pandemia?

Lo cierto es que no. Hemos podido seguir desarrollando nuestra actividad de un modo totalmente normal potenciando el teletrabajo como herramienta que ya existía en la organización desde hace muchos años y demostrando que este modo de trabajar es factible en cualquier escenario y confirmando la importancia de la flexibilidad y la conciliación como factores primordiales de nuestra cultura corporativa. Podemos decir, orgullosos, que esta difícil situación que nos está tocando vivir a todos no ha supuesto ningún perjuicio para el ejercicio de SWP en sí mismo, de igual manera que la pandemia por sí misma no ha modificado sus conclusiones.

#### ¿Cuáles están siendo las primeras valoraciones del despliegue de esta planificación?

El ejercicio de SWP nos ha recompensado, desde el principio, con una serie de conclusiones muy impor-

tantes, he de decir que cumpliendo las expectativas marcadas. Una de ellas fue la necesidad de afianzar y llevar a cabo el programa de "recapitación" en gran parte de la organización para acomodar nuestra fuerza de trabajo a los cambios que queremos ejecutar según los objetivos de la nueva estrategia. Al mismo tiempo, nos ofreció información muy valiosa y objetiva sobre aquellas habilidades que necesitamos reforzar con la búsqueda de talento específico. Con los datos actuales, estamos convencidos de que hemos elegido una metodología que se adapta muy bien a nuestras necesidades como organización. Si tuviera que destacar su valor en este tipo de procesos, aludiría a la flexibilidad que otorga y la facilidad con la que, tanto a nivel cualitativo como cuantitativo, pueden modificarse los parámetros y obtener nuevas sugerencias, convirtiéndose en un medio muy ágil que permite y facilita tomar decisiones en el día a día.

#### ¿Cuáles son los principales retos de cara a futuro en este proyecto?

No entendemos SWP como un proyecto sino como un ejercicio periódico casi diario y sin un fin concreto. Por ello, el principal reto que tenemos por delante es, precisamente, seguir manteniéndolo vivo. Seguir teniendo en cuenta esta manera de trabajar, que se basa en pensar sobre las personas de la organización y analizar cómo las propias conclusiones del ejercicio se van modificando, evolucionando y adaptándose a la estrategia de la compañía. Esto no sería posible desarrollarlo sin un concepto que esté estrechamente ligado con el cambio social y la importancia que las capacidades tienen en él. Por eso, va más allá, significando un cambio no operacional sino mental en el que hemos logrado anteponer las habilidades al número de personas que componen los equipos.

Creo firmemente que el futuro pasa por olvidarnos de puestos de trabajo y roles específicos, para pasar a centrarnos en perfiles relacionados con sus habilidades. Es decir, las personas tienen una especialidad, pero, a la vez, son dueñas de un perfil de habilidades tan completo que les permite ser transversales y poder moverse dentro de la organización complementando diferentes áreas. Por ejemplo, en la época tan complicada que vivimos a causa de la pandemia, nuestra experiencia nos dice que esta filosofía de trabajo ha hecho posible que tuviéramos la capacidad de mover personas de unas áreas a otras dependiendo de la propia naturaleza y cargas de trabajo. Así que, la idea es centrarnos en disponer del mejor equipo y tener la capacidad de poder mover a las personas, de forma temporal o estructuralmente, dentro de la organización en función de las necesidades de cada momento respondiendo a la estrategia. De este modo, conseguiremos ser más ágiles y flexibles como empresa a la vez que aseguramos la empleabilidad de las personas ■

#### La visión del consultor

Aunque no todas las empresas están preparadas para abordar un proyecto de planificación estratégica de plantillas, desde Peoplematters sí percibimos una tendencia al alza en el número de clientes que, como en el caso de Nationale-Nederlanden, nos piden ayuda para acompañarlos y hacerlos realidad. Esto es así, porque, como comenta Marije, cada vez es más frecuente que los puestos en las organizaciones tengan una importancia relativamente menor que en etapas anteriores. El puesto de trabajo, como tal, siempre va a ser una referencia necesaria, pero la velocidad de cambio y la incertidumbre nos exigen que la estrategia de RRHH se haga sobre conceptos más estables y, sobre todo, con mayor relevancia en el largo plazo. Además, quizá estemos ante un momento de cambio de paradigma respecto a la forma en la que se formula la estrategia de RRHH, ya que se trabaja sobre el vértice más estratégico que puede aportar la función de gestión de personas: identificar cuántas y qué tipo de personas necesitarás y tomar acciones para minimizar el riesgo de que en el futuro no cuentes con ellas.

Sin embargo, una parte fundamental de este ejercicio es que después tenga implicaciones directas sobre las decisiones que tomemos en el alineamiento de los procesos de RRHH. Desde Peoplematters, hacemos especial énfasis en que nuestras propuestas y diseños se conviertan en una realidad ejecutable y, por ello, el plan de acción que se articula una vez obtenidas las necesidades de plantillas es un elemento fundamental. En el caso de Nationale-Nederlanden, el proyecto se abordó desde el principio con un foco muy claro en este sentido, lo cual ayudó a tener resultados accionables.



Javier Pérez-Navarro, gerente en Peoplematters

peoplematters

Serrano, 21 - 28001 MADRID - Tel.: 91 781 06 80

www.peoplematters.com



Creamos valor, creamos futuro... desde las personas