



Libro
electrónico

EL CAMINO HACIA UNA
PLANIFICACIÓN MODERNA

Planificación estratégica de la fuerza laboral:

qué es y qué importancia tiene





Planificación de la fuerza laboral en toda la empresa

¿Quiere saber la verdad sobre la planificación en toda la empresa? Quienes la practican aventajan claramente a sus rivales por una sencilla razón: la planificación tradicional no tiene en cuenta la visión global de la empresa. A menudo corre a cargo del área de finanzas exclusivamente y, aunque los equipos de análisis y la planificación financiera disfrutan de una buena posición de observación, tienen una perspectiva estratégica singular.

La planificación ampliada en toda la empresa expande la visión y se convierte en un modelo de planificación y análisis ampliado (xP&A) en el que se conectan las actividades de planificación individuales en las unidades de negocio para crear un plan global.

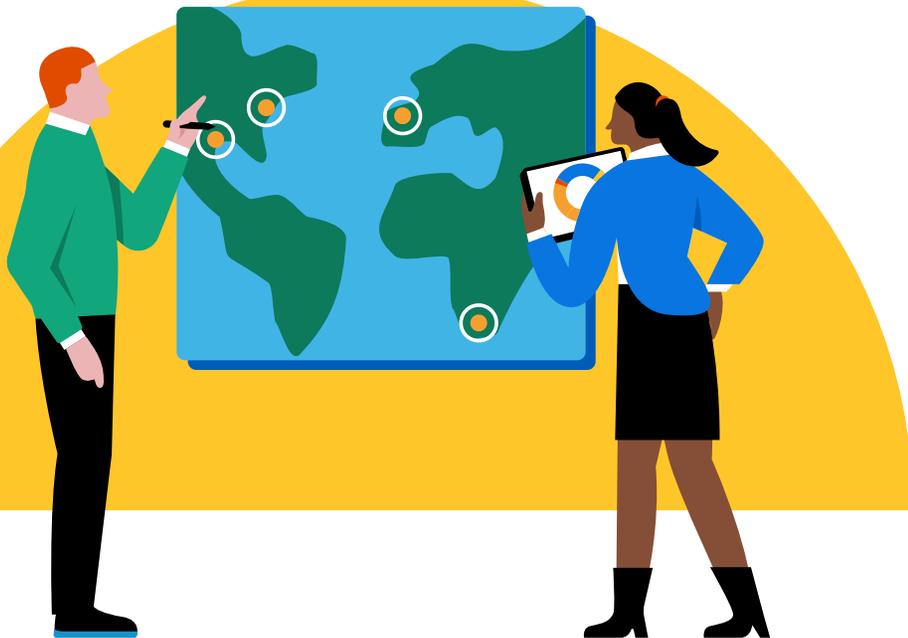
Este libro electrónico se centra en ese proceso de planificación colaborativa y explora la aplicación práctica de la planificación en toda la empresa en lo concerniente a la planificación de la fuerza laboral.

- Descubra cómo las empresas con más visión de futuro integran la planificación de la fuerza laboral en sus prácticas de planificación ya establecidas.
- Lea ejemplos de empresas que ya se están distanciando del resto.

En lugar de entrar en la planificación en toda la empresa de golpe, es más conveniente implementar xP&A gradualmente o, más exactamente, función a función.

Para ello, la planificación de la fuerza laboral es un estupendo punto de partida.

Vamos a empezar.





Sección 1

El gran potencial de RRHH

La mayoría de las empresas afirman que las personas son su activo más valioso. Pero no todas las empresas integran sistemáticamente sus actividades de planificación de la fuerza laboral con la planificación estratégica en todas las áreas del negocio.

Y eso es un problema. Porque implementada de forma aislada, la planificación de la fuerza laboral (la implicación y el empoderamiento de múltiples departamentos) se reduce a una planificación de headcount limitada a la relación entre las finanzas y los RRHH.

Esto coarta el enorme potencial de los responsables de RRHH para mejorar resultados en la empresa, desde la mejora de la retención y el desarrollo de los empleados hasta la dotación de las skills adecuadas para lograr los objetivos estratégicos.

Los resultados de la planificación de la fuerza laboral estratégica no son meros caprichos. Determinan si los planes de la empresa reflejan las realidades del mercado e incorporan el talento necesario para impulsar la agilidad empresarial.

Pero cuando la planificación de la fuerza laboral se integra con el plan estratégico más amplio de las finanzas, ocurren cosas maravillosas. En su calidad de partner del negocio, el departamento de RRHH es el que mejor entiende los requisitos de la futura fuerza laboral. Y en el marco de unos objetivos estratégicos, proyecciones de crecimiento y nuevas oportunidades, esta asociación entre RRHH y finanzas puede moldear el talento de la empresa para complementar objetivos empresariales más amplios.

La planificación eficaz de la fuerza laboral facilita la precisión de los cálculos de contrataciones. Simplifica el descubrimiento y la retención de talento para cubrir necesidades en el futuro y ayuda a filtrar el cúmulo de datos de RRHH de los sistemas.

“

Nuestro equipo financiero inicia el proceso junto con el de RRHH, lo que nos suministra información crítica sobre todos nuestros empleados y colaboradores. Nuestro plan de la fuerza laboral, integrado con nuestro presupuesto, nuestras previsiones de ingresos y nuestro plan financiero corporativo, nos ayuda a determinar dónde y cuándo seguir expandiéndonos, cómo dotar de personal nuevas ubicaciones, qué áreas de prácticas hacer crecer, etcétera.

Financial Planning and Reporting Manager
Pinsent Masons

[Descubra cómo la firma internacional de abogados Pinsent Masons LLP utilizó la planificación ampliada en toda la empresa para conseguir una visión completa de su rendimiento.](#)



El coste de la planificación de la fuerza laboral desconectada

¿Qué es lo que falla en las empresas sin una planificación estratégica de la fuerza laboral? Ya hemos mencionado una visión estrecha y centrada en los costes del capital humano. Si bien esto es limitante en sí mismo, hay consecuencias mayores en un panorama competitivo que cambia rápidamente.

Los modelos de negocio, las mejores prácticas y las skills tradicionales se están reemplazando. Las nuevas tendencias, los sectores, las tecnologías y las exigencias de los clientes están reconfigurando el aspecto de una fuerza laboral óptima, en lo que respecta a conjuntos de skills, distribución geográfica, estructura y jerarquía de los equipos, compensación, desarrollo, experiencia de los empleados, etc.

Ya es bastante difícil contribuir a los objetivos estratégicos conocidos con una estrategia de fuerza laboral preparada para el futuro, por no hablar de las fuerzas desconocidas que no se pueden prever. Las empresas que no dispongan de un mecanismo integrado de planificación de la fuerza laboral simplemente no contarán con las personas adecuadas en los puestos oportunos para seguir el ritmo del nuevo mundo. Y, lo que es más importante, no serán capaces de cambiar lo suficientemente rápido como para evitar la disrupción de competidores más ágiles (y mejor preparados).



Tomemos como ejemplo la ubicación. Imagínese que un fabricante mundial planea construir una nueva sede de producción o una oficina de ventas. Obviamente, necesitará en torno a ella una estructura de soporte de empleados. Aquí es donde la planificación estratégica de la fuerza laboral resulta esencial. Sin ella, la empresa corre el riesgo de asignar una combinación incorrecta de trabajadores, malgastando dinero y recursos en el proceso y poniendo en peligro objetivos estratégicos fundamentales.

La contratación de ejecutivos es otro ejemplo. Desde el punto de vista del centro de costes, un retailer multinacional puede determinar que la contratación de un vicepresidente ofrece el mejor plan de acción para lanzar una nueva división de marketing. Pero con una planificación integrada, RRHH podría evaluar que la contratación de tres mángers sénior menos se ajusta mejor a un coste menor.

En muchos sentidos, su estrategia de fuerza laboral **es** su estrategia empresarial. Y por eso no es solo una ventaja potencial, sino una necesidad competitiva.

Entonces ¿por dónde empezar?





Planificación integrada de la fuerza laboral

Por lo tanto, está claro que, aunque los salarios ocupan el primer lugar de su presupuesto anual, su fuerza laboral es mucho más que un centro de costes. Se trata de su activo estratégico más poderoso y una planificación óptima puede dar soporte a la propia empresa y crear una mejor experiencia para sus empleados.

Cómo la planificación de la fuerza laboral ayuda a su empresa

La planificación de la fuerza laboral es algo más que atraer a empleados con talento. Tiene que ver con crear un mecanismo inteligente de feedback entre sus intereses comerciales actuales y futuros y la adquisición, retención y desarrollo de las personas más capaces de impulsar esos intereses.

El headcount, la capacidad, la combinación de talentos y la distribución tienen un impacto material en la correcta ejecución de las operaciones empresariales críticas de hoy en día. Asimismo, influyen en la rapidez con la que puede prepararse y adaptarse a los retos y oportunidades del mañana.

Cuando construye conexiones más sofisticadas entre sus cambiantes requisitos de talento y los recursos disponibles, crea una enorme libertad estratégica para resolver retos más ambiciosos de maneras que van más allá del simple hecho de "contratar más gente". Una planificación eficaz de la fuerza laboral desbloquea tres categorías de respuesta a los nuevos requisitos de headcount: **desarrollar**, **externalizar** y **comprar**.

Desarrollar

La incertidumbre del mercado ha hecho que el desarrollo de los empleados pase de ser un plus de empleo y un diferenciador clave. El coaching entre homólogos —y el acceso rápido a cursos de desarrollo de skills— facilita tanto la oferta de planes de carrera profesional para su fuerza laboral como el desarrollo de planes de sucesión para sus futuras necesidades de liderazgo. También reduce la necesidad de una costosa subcontratación.





Externalizar

Las necesidades cambiantes de la organización en este dinámico entorno empresarial han dado un nuevo impulso a la dotación de las skills adecuadas entre departamentos. Y con una fuerza laboral integrada, resulta más fácil hacerlo. Por ejemplo, RRHH. En los últimos años, los responsables de RRHH han contratado a más científicos y analistas de datos en sus equipos con el fin de comprender mejor las tendencias de los trabajadores en áreas como el compromiso, la productividad, la movilidad y las bajas indeseadas. Algunos de estos nuevos puestos se han cubierto con traslados internos desde finanzas e informática: empleados que buscan poner en práctica su oficio de nuevas maneras. El aprovechamiento de recursos mediante traslados internos mantiene a los equipos bien adaptados a las nuevas exigencias.

Comprar

Desde la perspectiva de la contratación, la planificación integrada garantiza que todas las acciones —desde la adquisición y la incorporación de talentos, hasta el desarrollo y la retención— reflejen las intenciones estratégicas más amplias. El intercambio de datos sobre la fuerza laboral actual permite tomar mejores decisiones sobre las personas que se acaban contratando. También puede tener en cuenta el ritmo de contratación en función de la disponibilidad presupuestaria a corto plazo, e identificar los obstáculos sobre la marcha.

Cómo la planificación de la fuerza laboral aumenta la satisfacción de los empleados

Las empresas suelen confundir las herramientas, la tecnología y las capacidades innovadoras con el progreso hacia el crecimiento de los beneficios o la eficiencia de los resultados. Pero para su fuerza laboral, lo que importa es la implicación de los empleados, el rendimiento, la productividad, las relaciones con los clientes y la agilidad empresarial.

Las empresas inteligentes reconocen que una gran experiencia de los empleados tiene beneficios tanto a corto como a largo plazo. Y todo empieza con los datos. Las encuestas sobre el bienestar proporcionan información vital que puede introducirse en un proceso de planificación y cadencia colaborativa. Junto con la formación externa, los cursos de aprendizaje y desarrollo, y las revisiones periódicas, pronto creará un entorno propicio para un ecosistema de rendimiento más amplio.

Hemos visto cómo los responsables de RRHH y finanzas pueden ser importantes colaboradores para la planificación de la fuerza laboral. La combinación de la visión ascendente de la fuerza laboral con la visión descendente de las finanzas ayuda a mitigar las disrupciones, aprovechar las oportunidades y mantener el ritmo en los entornos competitivos.

Gran parte de esto se reduce a cotejar la información detallada con la visión más amplia de lo que está sucediendo en la empresa: los desafíos y eventos en todo el ámbito empresarial y los próximos proyectos e iniciativas.

“

El papel de las finanzas en Legendary ha cambiado desde que se utiliza Workday Adaptive Planning porque ahora somos más colaborativos. Mantenemos un diálogo activo con personas de diferentes áreas de nuestra empresa y estamos trabajando juntos y resolviendo cuestiones y problemas en equipo, como es nuestro deber.

VP Accounting
Legendary Entertainment





Sección 4

Cuatro formas en las que la planificación integrada de la fuerza laboral mejora la agilidad

Cuando RRHH se convierte en un partner estratégico de la empresa, la planificación integrada de la fuerza laboral pasa a ser una de sus herramientas más poderosas.

A continuación, se detallan cuatro formas en que la planificación integrada de la fuerza laboral puede acelerar sus objetivos estratégicos.

1 La fuerza laboral sigue siendo resiliente y está preparada para el futuro

La planificación integrada de la fuerza laboral hace que las conversaciones sobre estrategia y costes se integren en el mismo sistema. No solo ambas partes del debate sobre la fuerza laboral obtienen más visibilidad acerca de los gastos de contratación actuales y futuros, sino que la empresa también está mejor preparada para hacer frente a la escasez de skills en caso de necesidades imprevistas.

Por ejemplo: una empresa de viajes en proceso de transformación digital se adapta para contratar más analistas de datos para medir y optimizar la asignación de personal del centro de llamadas según las exigencias de los clientes en sus nuevos canales online.

2 Los líderes pueden tomar mejores decisiones, más rápido

Las empresas trabajan de forma más eficaz y toman decisiones mejores y más rápidas cuando los responsables de RRHH, finanzas y operaciones colaboran.

Por ejemplo: Jackson Family Wines tuvo que anticiparse a las necesidades de mano de obra que cambiaban rápidamente debido a los ciclos de la cosecha y del producto. Pero gracias a la planificación colaborativa, los managers de sus unidades de negocio podían identificar y asignar fácilmente los costes de los empleados entre las múltiples unidades de negocio.

3 Identifica la causa de la escasez de personal y skills

Desde una perspectiva operativa, los managers pueden empezar a idear estrategias de contratación que respalden sus planes en una fase más temprana del proceso de colaboración.

Por ejemplo: un equipo de ventas regional recibe un aviso de que un competidor local va a poner fin a sus operaciones en la zona a finales de año. El equipo puede planificar con antelación y formar a los representantes de desarrollo empresarial menos veteranos a tiempo para el cambio, en lugar de esperar a contratar a representantes más experimentados y costosos para cubrir el aumento previsto de oportunidades.

4 Esto pone de manifiesto los diferentes objetivos de los equipos

Por un lado, los líderes pueden entender sus propios objetivos a través de un contexto de fuerza laboral y optimizar sus equipos en consecuencia. Por otro lado, les permite ver cómo los planes de otros equipos pueden afectar a sus propias necesidades de empleados y colaboradores.

Por ejemplo: cuando ese mismo equipo de ventas regional hace una nueva previsión de objetivos agresivos para el año siguiente, el equipo de servicio de atención al cliente puede ver que necesitará aumentar la capacidad para atender las consultas entrantes adicionales.

Una empresa multinacional de TI transforma los proyectos con la planificación de la gestión de la fuerza laboral

La consultora global de TI, BNB, se dio cuenta de que el rápido crecimiento de la demanda de sus servicios afectaba a su agilidad, así como a su capacidad para tomar decisiones eficaces y ofrecer una experiencia gratificante al cliente.

A medida que se expandía geográficamente, sus sistemas de RRHH y finanzas desconectados dificultaban el seguimiento de los resultados de la empresa, la implicación con sus empleados y colaboradores y el cambio a la velocidad que exigían los clientes.

Reto

El mayor reto para BNB era transformar su planificación y gestión de proyectos para adaptarse a su creciente negocio.

El aumento de los compromisos con los clientes exigía una visión más precisa e informativa en áreas como la gestión de proyectos y recursos, el seguimiento de horas y gastos y los análisis de datos. La dependencia de sistemas manuales e independientes dejaba poca visibilidad operativa de cada compromiso. La asignación de recursos a un proyecto de un cliente o la comprensión del margen de este resultaron difíciles. Además, la planificación financiera y de la fuerza laboral se realizaba manualmente mediante hojas de cálculo.

Resultados

BNB optó por un solo sistema de RRHH y finanzas, lo que permitió a la empresa tener una visibilidad completa del negocio.

A modo de ejemplo, su departamento de RRHH tiene la planificación de la fuerza laboral y la gestión de talento en un solo sistema, y con el acceso a la información basado en roles puede ahora formar, contratar y cuidar mejor a los nuevos empleados. Además, ahora se beneficia de una toma de decisiones financieras más rápida y precisa. El uso de un solo sistema proporciona al equipo transacciones, contabilidad y análisis de datos en el mismo lugar.

Resumen

- Obtención de un solo sistema para RRHH y finanzas
- Aumento de la rentabilidad de los proyectos facturables de cara al cliente
- Aceleración de la toma de decisiones fundamentadas
- Mayor implicación y satisfacción de los empleados
- Mejora de la capacidad de adaptación al cambio

Descubra cómo transformar "cifras de finanzas" en "nuestras cifras".



Ponga en práctica la estrategia con Workday

Para los líderes con mentalidad estratégica, la planificación de la fuerza laboral se ha convertido en una herramienta esencial para mantener la adaptabilidad de las empresas. Permite a los responsables de RRHH ver y planificar el rendimiento de los empleados y colaboradores de su organización en contexto con las finanzas y el resto de la empresa. Y en la práctica, ambos planes deberían compartir huellas digitales similares.

Cada plan gira en torno a un presupuesto que cuenta con la aceptación de las principales partes interesadas y que recoge todas las consideraciones importantes. Y, al igual que finanzas, RRHH debe empezar con un plan centralizado descendente. Las conversaciones con la empresa, basadas en la información, permiten una mejor asignación de los recursos y una combinación óptima de la fuerza laboral.

La planificación, la formación y el upskilling de la fuerza laboral a través de procesos integrales y basados en datos protegen contra las condiciones cambiantes del mercado. Para ello, la planificación especializada requiere un entorno de planificación especializado. Si se dejan en manos de las hojas de cálculo, las partes interesadas solo fomentan la antigua forma de hacer las cosas.

Las organizaciones solo pueden lograr una planificación integrada sacando insights de los sistemas de RRHH de los silos y poniéndola a disposición de los equipos de finanzas, conectándolos en última instancia con los principales impulsores del negocio para una planificación más completa.

[Vea nuestro webinar bajo demanda para descubrir cómo acelerar su itinerario de xP&A mediante el despliegue de la planificación integrada de la fuerza laboral en toda la empresa para cada equipo.](#)

“

Utilizamos Workday Adaptive Planning tanto para la planificación de la fuerza laboral como para la planificación de headcount. Ahora hemos podido elaborar una lista completa de headcount para nuestro grupo, incorporando todos los tipos impositivos diferentes en varias ubicaciones distintas y también incorporando las bajas indeseadas, lo que nos ha permitido tener una previsión de headcount más precisa.

Financial Planning and Analysis Manager
Kindred

“

El ROI de Workday Adaptive Planning para nosotros es principalmente los cientos de horas que ahorramos en la creación de presupuestos.

Vicepresidente, Talent Management Technology
Commerce Bank





Workday | Teléfono: +34 911 23 29 47 | workday.com/es

© 2021. Todos los derechos reservados. Workday y el logotipo de Workday son marcas registradas de Workday, Inc. El resto de nombres de marcas y productos son marcas comerciales o marcas registradas de sus titulares respectivos.
20210825-workforce-planning-3a-ebook-enus-ESES