

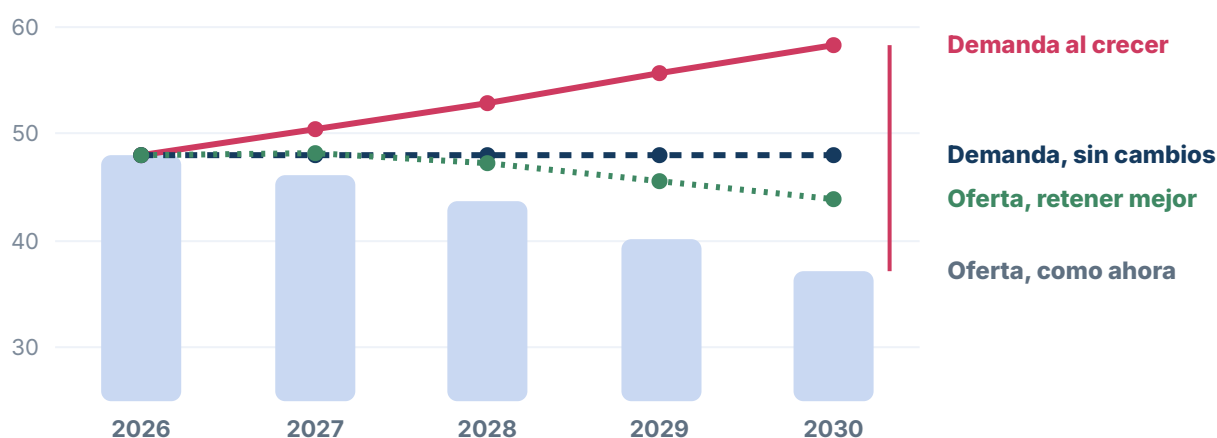
CENTRO DE RECURSOS · OCTUBRE 2026

Planificación estratégica de personal en un mercado tensionado

De cubrir vacantes a mirar hacia delante: ¿a quién necesitará dentro de tres a cinco años, y cómo llegará hasta ahí?

Oferta y demanda de un puesto crítico

Ilustrativo, véase la página 9


95 por 100

vacantes por cada cien
desempleados en los Países
Bajos, 2.º trim. 2026

87 de 93

grupos profesionales tienen
escasez o escasez grave

+100.000

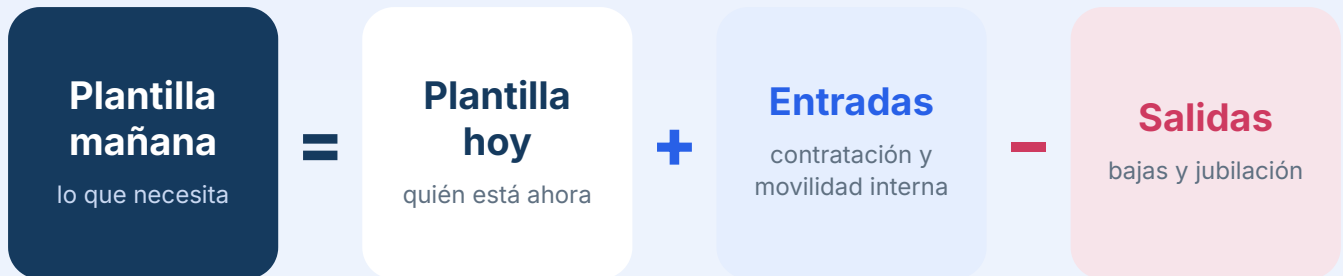
trabajadores se jubilaron en
2025

EN UN MINUTO

Toda la historia en una página

¿No tiene tiempo para dieciséis páginas? Esta es la esencia.

EL BALANCE DE PLANTILLA



La mayoría de las organizaciones solo actúa sobre las entradas: contratar más. La planificación estratégica mira todo el balance, a tres o cinco años, y las competencias, no solo las cifras.

CINCO FORMAS DE CERRAR UN DÉFICIT

- 1 Retener**
Sobre todo el primer año.
- 2 Desarrollar**
Mirar primero dentro.
- 3 Reclutar**
Con una imagen honesta del trabajo.
- 4 Externos**
Para picos y especialidades.
- 5 Rediseñar**
Menos gente, mismo trabajo.

- 1 La escasez se queda.** Aunque el mercado se enfríe algo, casi todas las profesiones siguen escasas. Y las jubilaciones continúan.
- 2 Planifique con escenarios.** Calcule para sus puestos críticos el tamaño de la brecha dentro de tres a cinco años.
- 3 Empiece por las salidas.** Quien lleva menos de un año se va casi el doble de veces.
- 4 El dinero no es lo principal.** Satisfacción y compromiso pesan más que el sueldo.

Planificar personal no es planificar vacantes.

CAPÍTULO 1 · RECONOCIMIENTO

¿Le resulta familiar?

La misma vacante, cuatro veces en dos años. Sin un plan que mire más allá de la próxima vacante.

VACANTE

FEBRERO 2025

Planificador/a interno/a

32 a 40 horas · Cubierta en 9 semanas

Se fue a los 7 meses: «Esperaba otro tipo de trabajo».

VACANTE

OCTUBRE 2025

Planificador/a interno/a

32 a 40 horas · Cubierta en 12 semanas, vía agencia

Se fue a los 5 meses. Sin entrevista de salida: había mucho trabajo.

VACANTE

ABRIL 2026

Planificador/a interno/a

32 a 40 horas · Cubierta en 8 semanas

Se fue a los 4 meses, a un competidor con una carrera clara.

VACANTE

SEPTIEMBRE 2026

Planificador/a interno/a

32 a 40 horas · Sigue abierta

Dos compañeros cubren el trabajo. Uno de ellos también busca otra cosa.

EL PUESTO EN DOS AÑOS

■ ocupado ■ vacío



feb. 2025

oct. 2025

abr. 2026

oct. 2026

El puesto estuvo vacío más de un tercio del tiempo. Y cada nueva persona tuvo que ser formada de nuevo, por el mismo equipo.

EN EL COMITÉ DE DIRECCIÓN

«Tenemos que reclutar mucho mejor».

Pero el reclutamiento funcionó tres veces. Lo que falló fueron los primeros meses. Tres veces pagado el mismo puesto, y el equipo no tiene menos trabajo.

Este escenario es inventado. El patrón no: lo vemos en muchas organizaciones.

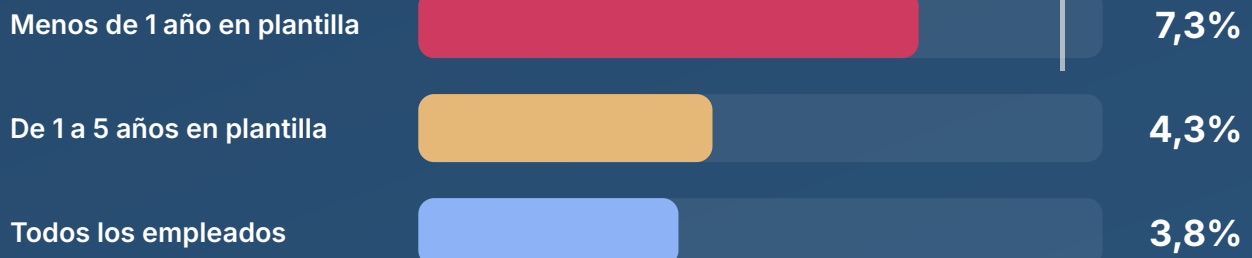
CAPÍTULO 1 · LA CLAVE

La escasez nace en las salidas

Hablamos de escasez como si fuera un problema de reclutamiento. Las cifras muestran otra cosa.

CAMBIA DE EMPLEADOR EN UN TRIMESTRE

2.º trimestre de 2025



Línea blanca: menos de 1 año, tres años antes (9,4%). Fuente: estadística neerlandesa (CBS), 2025.

Quien acaba de llegar se va casi el doble de veces. Cada puesto que pierde así tiene que volver a cubrirlo. Por eso, una buena planificación empieza por las salidas.

18 a 20%

más de salario para un candidato externo que para uno interno en un puesto comparable.

2 años

con peores evaluaciones para los externos. Y se van más a menudo.

Bidwell, 2011: datos de personal de un banco de inversión de EE. UU., con resultados similares en una editorial. Tómelo como orientación, no como norma neerlandesa.

CASE Un gran grupo de nuevos compañeros a bordo a la vez

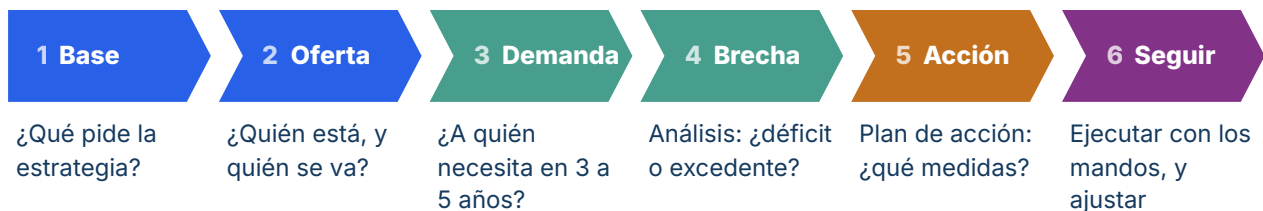
CAPÍTULO 2 · LO BÁSICO

Qué es la planificación estratégica de personal, y qué no

No es un gran proyecto, sino una comparación sencilla con la dirección.

EN UNA FRASE

La planificación estratégica de personal compara la plantilla que tiene con la que necesitará dentro de tres a cinco años, en número y competencias. Y actúa ya.

SEIS PASOS**PLANIFICACIÓN DE VACANTES****PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE PERSONAL**

Horizonte	semanas o meses	3 a 5 años
Pregunta	¿A quién necesitamos ya?	¿Qué necesitaremos después?
Mira	cifras y vacantes	cifras y competencias
Futuro	una previsión	varios escenarios
Responsable	RR. HH. y reclutamiento	dirección, mandos y RR. HH.
Salidas	un dato fijo	algo que gestionar

EL OBJETIVO: LO ADECUADO EN

personas competencias roles tamaño y forma lugar momento coste

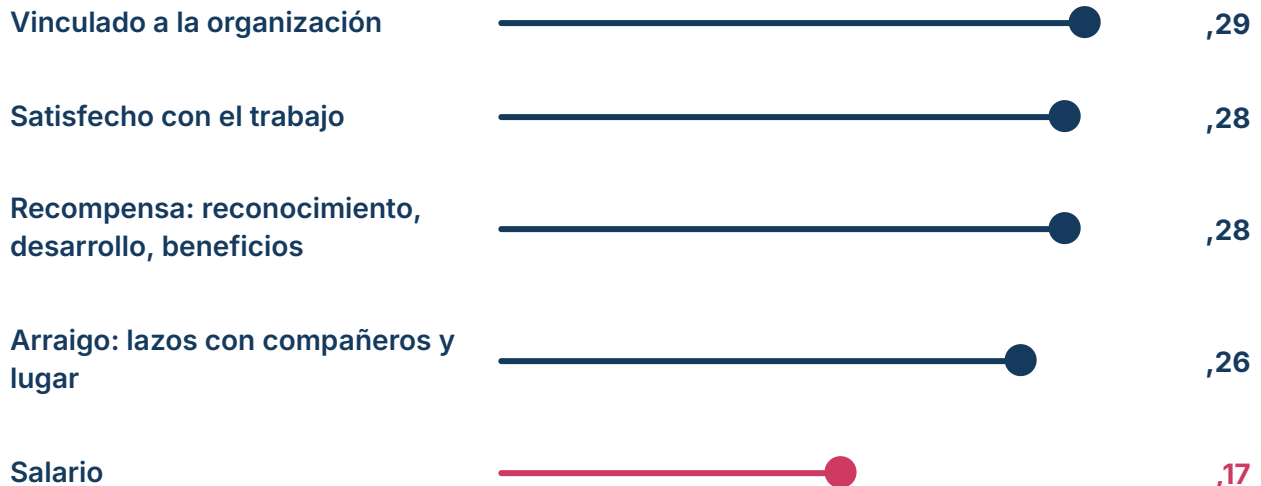
Seis pasos y los siete «adecuados»: CIPD, Strategic workforce planning guide, 2023. Comparación: Centro de recursos de Deepler.

CAPÍTULO 2 · LO QUE SABEMOS

Por qué se queda la gente

Se ha investigado mucho por qué se va la gente. El resultado es coherente, y a menudo sorprende a la dirección.

¿CUÁNTO SE RELACIONA CON QUEDARSE?



Correlaciones corregidas de un metaanálisis de 316 estudios. Cuanto más larga la línea, más fuerte la relación. **El salario cuenta, pero menos de lo que cree.** Rubenstein, Eberly, Lee y Mitchell, 2018.

Los primeros meses

Los nuevos empleados se quedan más si su rol está claro, confían en sus propias capacidades y se sienten aceptados por el equipo.

Bauer et al., 2007, metaanálisis de 70 estudios

Por qué se queda la gente

Satisfacción, recompensa, compañeros y compromiso. Pero el motivo varía: quien rinde bien se queda por razones distintas a la media.

Hausknecht, Rodda y Howard, 2009

QUÉ SIGNIFICA PARA RR. HH.

Las intervenciones más eficaces están en su propia organización: un buen comienzo, un trabajo fiel a lo prometido y crecimiento. Ahí influye más que en el mercado laboral.

CAPÍTULO 3 · EL MERCADO

Escaso sigue siendo escaso

El mercado se enfría. Pero casi toda profesión sigue escasa, y la población envejece.

CADA RAYA ES UN GRUPO PROFESIONAL



87 de 93 grupos profesionales en los Países Bajos tenían escasez o escasez grave a principios de 2026. Sobre todo en técnica, sanidad y asistencia social.



32 de 112 grupos profesionales serán previsiblemente aún más escasos hasta 2030.

UWV (servicio público de empleo neerlandés), indicador de tensión 1.er trim. 2026 (junio 2026); UWV, Ontwikkeling krapte naar beroep 2024-2030 (diciembre 2025), según ROA.

VACANTES FRENTE A DESEMPLEADOS



95 vacantes por cada 100 desempleados en el 2.º trimestre de 2026. Algo menos tenso que en 2022, pero aún casi uno a uno.

JUBILACIONES

+100.000

trabajadores se jubilaron en 2025, con una media de 66 años y 4 meses. Se llevan una experiencia que ninguna vacante recupera.

CBS, desempleo 2.º trim. 2026 (julio 2026); CBS, edad de jubilación 2025 (abril 2026).

QUÉ SIGNIFICA PARA RR. HH.

Un mercado que se enfría da respiro, no una solución. Quien ahora solo confía en reclutar, volverá a quedarse con las manos vacías en la próxima ola de jubilaciones.

CASE Generaciones en el trabajo: una política, necesidades distintas

deepler.io/es/diversidad-generacional-trabajo →

CAPÍTULO 3 · EN LA DIRECCIÓN

Seis malentendidos sobre escasez y planificación

Sobre la plantilla y las salidas hay ideas muy arraigadas. Las hemos contrastado con la investigación.

LO QUE SE OYE	VEREDICTO	LO QUE DICE LA INVESTIGACIÓN
«La gente se va por el dinero».	A MEDIAS	El salario cuenta, pero menos que la satisfacción y el compromiso. Rubenstein et al., 2018
«Un candidato externo trae aire fresco».	A MEDIAS	A veces. Pero lo externo cuesta un 18 a 20% más, y rinde menos los dos primeros años. Bidwell, 2011
«Tras la primera semana, ya está integrado».	FALSO	Quien lleva menos de un año cambia de empleador casi el doble de veces. CBS, 2025; Bauer et al., 2007
«Planificar es cosa de grandes empresas con un modelo».	FALSO	Una primera versión basta con unos pocos puestos críticos, un balance simple y dos escenarios. CIPD, 2023
«Cada salida es una pérdida».	FALSO	No toda salida hace el mismo daño. Pesa sobre todo con buenos profesionales y puestos difíciles de cubrir. Allen, Bryant y Vardaman, 2010
«Si el mercado se enfría, se resolverá solo».	FALSO	A principios de 2026, 87 de 93 grupos profesionales seguían escasos. Y las jubilaciones continúan. UWV, 2026; CBS, 2026

Úselo para abrir el debate. ¿Cuál de estos seis oye más en su comité de dirección? Ahí empieza la conversación sobre planificación de personal.

CAPÍTULO 4 · EL ANÁLISIS DE BRECHAS

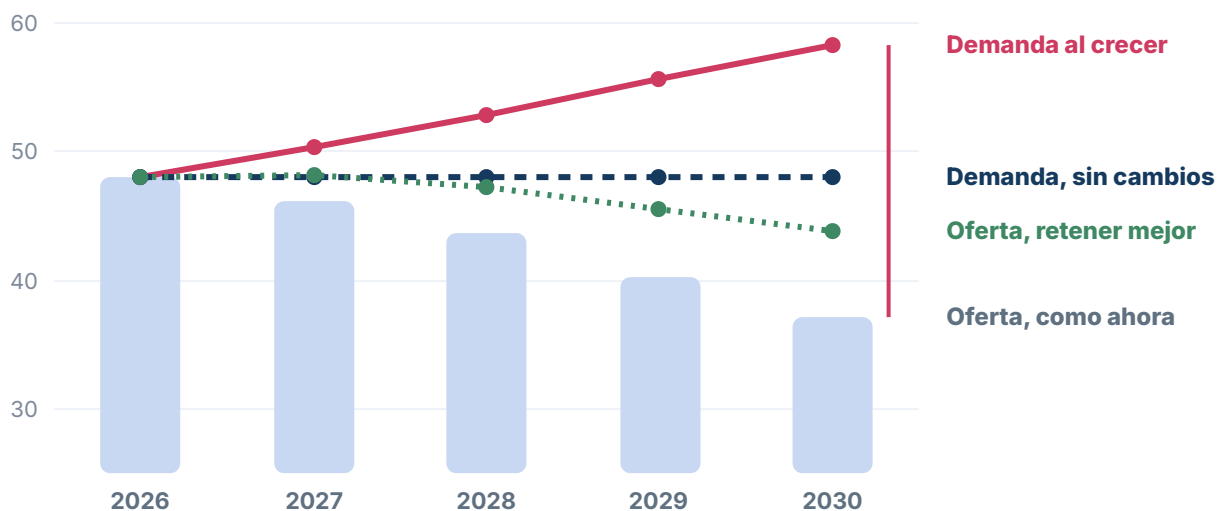
Cómo hacer visible el déficit

Un análisis de brechas para un puesto crítico, con dos escenarios de demanda.
Cálculos para una tarde.

TÉCNICOS: OFERTA FRENTE A DEMANDA

EJEMPLO, CIFRAS FICTICIAS

NÚMERO DE EMPLEADOS



CÁLCULO DE LA OFERTA

	2027	2028	2029	2030
Plantilla a inicio de año	48	46	44	40
Salidas (10% al año)	-4,8	-4,6	-4,4	-4,0
Jubilación	-2	-3	-4	-4
Entradas (contratación)	+5	+5	+5	+5
Plantilla a fin de año	46	44	40	37

-11 a -21

técnicos de menos en 2030, según el escenario. Con la misma contratación que ahora.

+7

técnicos más en 2030 si las salidas bajan del 10 al 6% anual. Sin una sola vacante adicional.

La lección: calcule siempre con al menos dos escenarios de demanda, y mire las salidas antes que la contratación. Ahí suele estar la ganancia más barata.

CAPÍTULO 4 · EL PLAN DE ACCIÓN

Cinco formas de cerrar la brecha

Reclutar es solo una de ellas. Las otras cuatro suelen ser más rápidas o baratas, y en ellas usted influye más.

INTERVENCIÓN	QUÉ ES	PLAZO DE EFECTO	COSTE	EVIDENCIA
Retener <i>bind</i>	Mantener a las personas, sobre todo el primer año. Bauer et al., 2007; Rubenstein et al., 2018	● ● ●	● ● ●	● ● ● ●
Desarrollar <i>build</i>	Formar internamente y mover a puestos escasos. Bidwell, 2011	● ● ●	● ● ●	● ● ● ●
Reclutar <i>buy</i>	Atraer de fuera, con una imagen honesta del trabajo. Earnest, Allen y Landis, 2011	● ● ●	● ● ●	● ● ● ●
Externos <i>borrow</i>	Temporales, cesión o autónomos para picos y especialidades. Práctica de Deepler	● ● ●	● ● ●	PRÁCTICA
Rediseñar <i>redesign</i>	Redistribuir tareas, eliminar trabajo, automatizar. Práctica de Deepler	● ● ●	● ● ●	PRÁCTICA

Plazo y coste: estimación del Centro de recursos, más puntos es más largo o más caro. Evidencia: dos barras es metaanálisis, una es estudio aislado. Clasificación: el modelo práctico buy, build, borrow, bind, más rediseñar.

¿QUÉ INTERVENCIÓN PARA QUÉ PUESTO? (HOJA DE TRABAJO P. 12)

Puestos críticos

Las cinco, ya.

Puestos clave

Retener y desarrollar.

Puestos de volumen

Selección honesta y retener pronto.

Puestos especializados

Externos o rediseñar.

CASE

Un estudio de EVP en dos semanas: lo que de verdad valoran los empleados

deepler.io/es/investigacion-evp-reclutamiento



CAPÍTULO 5 · EL ENFOQUE

Preguntar, ver, actuar, medir

No un plan grueso, sino un ritmo anual con la dirección. Los seis pasos, repartidos en un primer año.



ESTE MES

Pregunte a los cinco últimos que se fueron y a cinco que se quedan: ¿qué habría cambiado las cosas?

CON LA DIRECCIÓN

Ponga la planificación en la agenda dos veces al año, con las mismas cinco intervenciones y la brecha actual por puesto crítico.



Escuchar en los momentos que importan



Con **Deepler Journeys** pregunta en momentos fijos de la trayectoria cómo van las cosas. Así ve venir las salidas antes de que alguien se vaya. [Así funciona Journeys.](#)

CAPÍTULO 6 · HOJA DE TRABAJO

¿De qué puestos no puede prescindir?

Sitúe sus puestos en el cuadrante, con el comité de dirección. Después, haga el balance de los puestos críticos para los próximos tres años.

IMPACTO SI QUEDA VACÍO →	Puestos clave Importante, pero se encuentra. Retener y desarrollar. 	Puestos críticos Importante y difícil de sustituir. Planifique ya.
	Puestos de volumen Menos crítico, fácil de encontrar. Reclute con criterio y realismo. 	Puestos especializados Difícil de encontrar, menos crítico. Organice de otra forma.
	DIFÍCIL DE SUSTITUIR →	

EL BALANCE DE PLANTILLA POR PUESTO CRÍTICO

Puesto crítico	Ocupado hoy	Salidas al año	Jubilación en 5 años	Entradas al año	Déficit en 3 años
Ejemplo: planificador/a	12	3	2	3	-6

Déficit = ocupado hoy + 3 × (entradas – salidas) – jubilación, frente a lo que necesita en tres años. El ejemplo supone una necesidad igual.

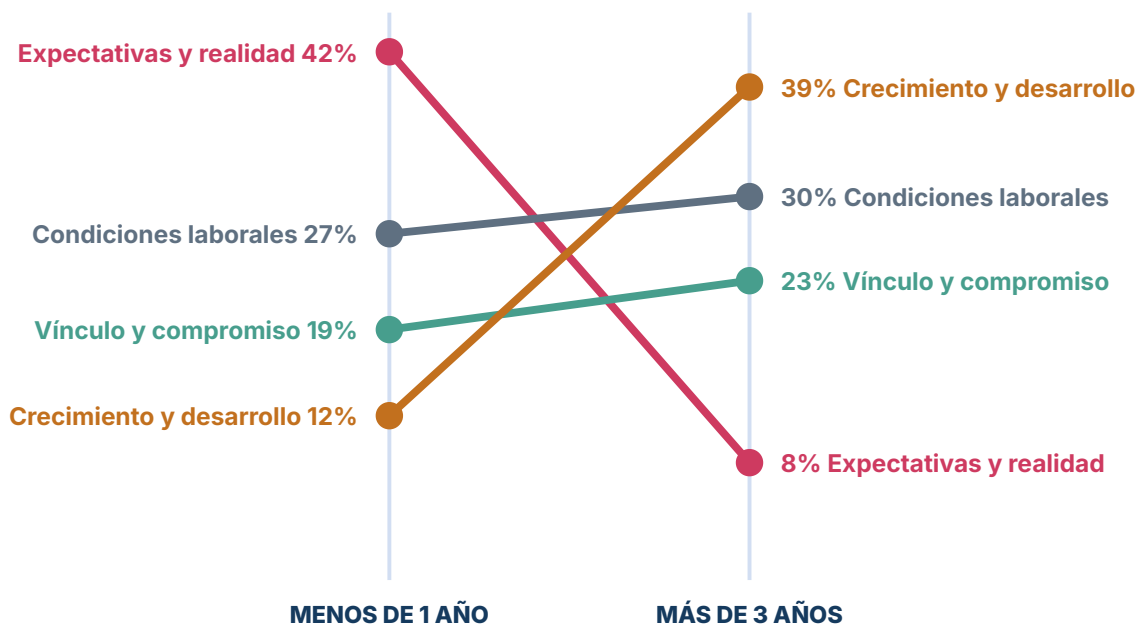
CAPÍTULO 6 · ASÍ SE VE

Una tasa de rotación, dos problemas

Un ejemplo de lo que ve cuando pregunta a los empleados por qué dudan, desglosado por antigüedad.

PRINCIPAL MOTIVO DE DUDA

EJEMPLO, CIFRAS FICTICIAS

**Los recién llegados**

dudan sobre todo porque el trabajo no es lo prometido. Eso se resuelve en el reclutamiento y en los primeros meses.

Los veteranos

dudan porque no ven un siguiente paso. Eso se resuelve con crecimiento interno, no con más salario.

La lección: una sola tasa de rotación esconde dos problemas muy distintos. Si no los separa, elegirá la intervención equivocada.



Los cuatro temas proceden del módulo Reducir la rotación de **Deepler Research**. Así ve, por equipo y antigüedad, de dónde vienen las salidas. [Ver el módulo.](#)

HOJA DE TRABAJO · PUNTO DE PARTIDA

¿Qué madurez tiene su planificación de personal?

Diez afirmaciones según los pasos, cinco minutos. No 0, en parte 1, sí 2. Rellénelo con el comité de dirección y comparen sus respuestas.

AFIRMACIÓN	0 · 1 · 2	SU NIVEL
 Sabemos qué exige nuestra estrategia de la plantilla en los próximos tres años.	☐ 0 ☐ 1 ☐ 2	15 a 20 · Estratégico Escenarios, con la dirección, por puesto crítico. 8 a 14 · Planificado Un plan anual, pero sobre todo vacantes. Elija puestos críticos. 0 a 7 · Reactivo Vacante tras vacante. Empiece por el balance de plantilla.
 La planificación de personal está al menos dos veces al año en la agenda de dirección.	☐ 0 ☐ 1 ☐ 2	
 Conocemos por puesto crítico la pirámide de edad y el momento de jubilación.	☐ 0 ☐ 1 ☐ 2	
 Conocemos las salidas del primer año, por equipo.	☐ 0 ☐ 1 ☐ 2	
 Calculamos con más de un escenario de demanda.	☐ 0 ☐ 1 ☐ 2	
 Sabemos qué competencias necesitaremos más dentro de tres años.	☐ 0 ☐ 1 ☐ 2	
 Sabemos en qué puestos el déficit será mayor.	☐ 0 ☐ 1 ☐ 2	
 Preguntamos a los empleados por qué se quedan y por qué dudan.	☐ 0 ☐ 1 ☐ 2	
 Ante una vacante, miramos primero dentro.	☐ 0 ☐ 1 ☐ 2	
 El último año hemos eliminado, redistribuido o automatizado trabajo.	☐ 0 ☐ 1 ☐ 2	

 Punto de partida
  Oferta
  Demanda
  Brecha
  Acción

Total ____ / 20

BLOG De la evaluación anual al diálogo continuo

deeper.io/es/gestion-del-desempeno-ciclo



CAPÍTULO 7 · ¿Y USTED?

Usted también es un puesto crítico

Quien dirige RR. HH. sostiene muchas cosas. Experiencia, red, la historia detrás de las cifras. ¿Qué se lleva consigo, y qué transmite?

Como líder de RR. HH. planifica para todos. Pero ¿quién sabe lo que usted sabe si falta un mes?

LO QUE AÚN QUIERO CONSTRUIR

LO QUE QUIERO TRANSMITIR

TRES PREGUNTAS PARA REFLEXIONAR

¿Qué conocimiento está ahora solo en mi cabeza?

¿Quién de mi equipo podría dar un siguiente paso, si le dejo espacio?

¿Qué me haría quedarme a mí, o dudar?

La planificación empieza por la pregunta que se hace a sí mismo.

METODOLOGÍA

Fuentes

CIFRAS

CBS (2026). Werkloosheid gedaald in tweede kwartaal 2026. 30 de julio de 2026.

CBS (2026). Gemiddelde pensioenleeftijd gestegen naar 66 jaar en 4 maanden. 23 de abril de 2026.

CBS (2025). Minder werknemers stappen over naar een andere werkgever. 14 de agosto de 2025.

UWV (2026). Spanningsindicator: arbeidsmarkt koelt verder af. 1.er trimestre 2026, junio 2026.

UWV (2025). Ontwikkeling krapte naar beroep 2024-2030, según ROA. Diciembre 2025.

INVESTIGACIÓN

CIPD (2023). Strategic workforce planning guide. Chartered Institute of Personnel and Development, mayo 2023.

Rubenstein, Eberly, Lee y Mitchell (2018). Surveying the forest: a meta-analysis of the antecedents of voluntary turnover. *Personnel Psychology*, 71(1), 23-65.

Bidwell (2011). Paying more to get less: the effects of external hiring versus internal mobility. *Administrative Science Quarterly*, 56(3), 369-407.

Bauer et al. (2007). Newcomer adjustment during organizational socialization: a meta-analytic review. *Journal of Applied Psychology*, 92(3), 707-721.

Allen, Bryant y Vardaman (2010). Retaining talent: replacing misconceptions with evidence-based strategies. *Academy of Management Perspectives*, 24(2), 48-64.

Hausknecht, Rodda y Howard (2009). Targeted employee retention. *Human Resource Management*, 48(2), 269-288.

Earnest, Allen y Landis (2011). Mechanisms linking realistic job previews with turnover: a meta-analytic path analysis. *Personnel Psychology*, 64(4), 865-897.

Evidencia: dos barras es metaanálisis, una es estudio aislado, práctica es lo que Deepler ve en sus clientes. **Lo que no afirmamos:** no damos una cifra para el coste de una salida; las estimaciones varían demasiado. Bidwell estudió organizaciones de EE. UU. El escenario de la página 3 y las cifras de las páginas 9 y 13 son ficticios. Plazo y coste de la página 10 son estimaciones.

Sobre Deepler. Fundada en 2021 por cuatro consultores de cambio. Ayudamos a las organizaciones a escuchar a sus empleados y ver qué hace falta. Mejor rendimiento escuchando mejor. deepler.io/es/quienes-somos

MÁS DEL CENTRO DE RECURSOS

¿De dónde vienen sus salidas?

Escanee el código y vea cómo medir con cuatro temas por qué dudan las personas, por equipo y antigüedad.

deepler.io/es/modulos/reducir-la-desercion →

