

La gestión del talento basada en un modelo de Gestión por Competencias y su impacto en los índices de atracción y de fidelización de personas

Alfonso Fernández Hernansaiz

afernher@uoc.edu

Tutor: José Ramón García Aranda

30/01/2022

Trabajo final de máster

Curso 2021-22, semestre 1

Índice

1	Abstract / Resumen	5
1.1	Resumen	5
1.2	Abstract	5
2	Introducción	7
2.1	Justificación	10
2.2	El reto	10
2.3	Objetivo y alcance	10
3	Revisión de la literatura	13
3.1	La gestión del talento como herramienta de desarrollo empresarial	13
3.2	La gestión por competencias	16
3.3	Hipótesis	18
4	Referentes prácticos	21
4.1	Benchmark en el sector de la consultoría	21
4.2	Empresa multinacional del sector retail	26
4.3	Modelo de competencias red GIOS	27
4.4	Entidad Financiera multinacional	28
5	Metodología de trabajo	31
6	La intervención	33
6.1	El cliente antes de la intervención	33
6.2	Análisis inicial	33
6.3	Plan de gestión del cambio	35
6.4	Definición del modelo de competencias	36
6.5	Implantación del modelo	42
7	Evaluación y seguimiento	47
7.1	Modelo de medición de resultados	47
7.2	Análisis de resultados	49
8	Conclusiones	55
9	Limitaciones del estudio	57
10	Referencias bibliográficas	59

1 Abstract / Resumen

1.1 Resumen

Las prácticas de gestión del talento son fundamentales para el éxito empresarial, especialmente si hablamos de empresas, como las empresas de consultoría, en las que el valor aportado se apoya en el conocimiento y, por tanto, el capital humano juega un papel determinante a la hora de establecer ventajas competitivas. Por ello, la capacidad de la empresa para atraer talento adecuado a las necesidades de su negocio y para fidelizarlo y retenerlo, es clave.

Este es un proyecto de intervención empresarial que consiste en el diseño e implantación de un modelo de gestión por competencias y en la definición e implantación de su funcionamiento en cada una de las fases del ciclo de talento de la Unidad de Negocio de Consultoría SAP de una empresa multinacional de consultoría tecnológica. A través de esta intervención, hemos podido comprobar que la mejora del ciclo de talento de la empresa a partir de dicho modelo de gestión por competencias, clarifica las expectativas de crecimiento profesional de los empleados, impacta de manera positiva en su motivación y consigue mejorar su fidelización y, por tanto, disminuir la rotación, además de reforzar la marca empleadora y, por tanto, la capacidad de esta Unidad de Negocio de atraer más y mejor talento.

Las conclusiones a las que llegamos con este estudio tienen las limitaciones que corresponden al escaso tiempo transcurrido entre la implantación de modelo y el trabajo de campo para la medición de los resultados, basándose por tanto en percepciones del equipo ejecutivo de la Unidad de Negocio de consultoría SAP.

Palabras clave:

Gestión del talento, competencias, fidelización de empleados, atracción de empleados, carrera profesional.

1.2 Abstract

Talent management practices are essential for business success, especially if we are talking about companies in the consulting sector, where the value provided to customers is based on knowledge and, therefore, human capital plays a determining role in time to establish competitive advantage. Therefore, the company's ability to attract talent that fits business needs and retain it, is essential.

This is a business intervention project that consists of the design and implementation of a competency-based management model and the definition and implementation of its operation in each of the phases of the talent cycle of the SAP Consulting Business Unit of a multinational technology consulting company. Through this intervention, we have been able to verify that the improvement of the company's talent cycle through this competency-based management model clarifies the employee's expectations regarding their professional development, has a positive impact on their motivation and manages to improve their loyalty and, therefore, reduce turnover, in addition to reinforce employer branding and, therefore, the ability of this Business Unit to attract more and better talent.

The conclusions of the study have the limitations that correspond to the brief time elapsed between the implementation of the model and the field work for the measurement of the results, being therefore based on perceptions of the executive team of the SAP Consulting Business Unit.

Keywords:

Talent management, competencies, employee loyalty, employee attraction, career.

2 Introducción

Vivimos de lleno en la era del conocimiento, la época en la que el mundo se mueve al ritmo de los flujos de información y la unidad de transporte es la tecnología. El conocimiento es la base de la efectividad organizacional (Rodríguez, 2006) y base por tanto de competitividad de las organizaciones y la aplicación de la tecnología a todos los niveles de la empresa es una necesidad de supervivencia. Disponer de conocimiento y la forma en la que se aplica a través de la tecnología, ha cobrado un papel clave en la creación de riqueza (Moreno, Pelayo y Vargas, 2004).

Vivimos por tanto en la Sociedad del Conocimiento, entendida como “*aquel estadio de desarrollo en el que la sociedad detecta el valor estratégico del conocimiento, lo utiliza como sustento de su competitividad y bienestar y, consecuentemente, dedica esfuerzos a la creación de nuevos conocimientos y a buscar las vías para utilizarlos*” (Rivero, 2002). La fuente de competitividad es el conocimiento y su gestión se vuelve clave en la supervivencia, evolución y capacidad de adaptación al cambio de las organizaciones. Entendemos la gestión del conocimiento como “*un conjunto de procesos sistemáticos (identificación, captación de capital intelectual, tratamiento, desarrollo y compartición del conocimiento; y su utilización) orientados al desarrollo organizacional y/o personal y, consecuentemente, a la generación de una ventaja competitiva para la organización y/o el individuo*” (Rodríguez, 2006).

David Rodríguez, en su artículo de 2006 publicado en el número 37 de la revista Educar (Universitat Autònoma de Barcelona), nos pone sobre la pista: El conocimiento es base de competitividad de las empresas, reside en las personas y, su captación, desarrollo y fidelización, son vitales para mantener una ventaja competitiva.

“*La información y el conocimiento siempre han sido factores que han influido. Sin embargo, ha sido con la presencia de la tecnología con la que han cobrado un papel clave en la creación de riqueza. Si a ello le añadimos la posibilidad de digitalizar la información y, por consiguiente, de hacer instantánea y casi gratuita su transmisión, nos encontramos ante el núcleo del cambio de paradigma económico y, quizá, también social*” (Moreno, Pelayo y Vargas, 2004).

En este contexto general, el desarrollo y el permanente avance tecnológico, tanto a nivel social como empresarial, son el principal impulsor y pueden considerarse una constante, apareciendo la tecnología como el eje vertebrador de la cadena de valor extendida de cualquier empresa.

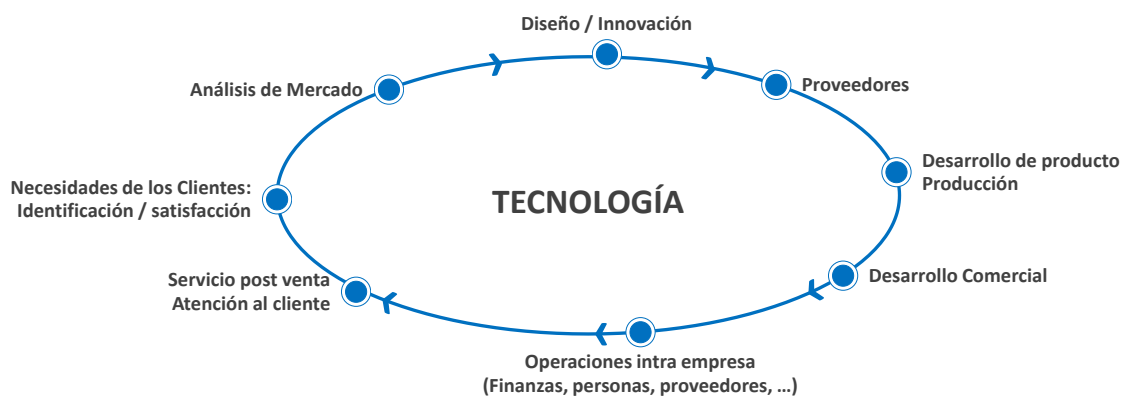


Figura 1: Cadena de valor extendida empresarial (general). Fuente: Desarrollo propio.

Por todo ello, el conocimiento tecnológico es un valor estratégico para cualquier organización empresarial y, por tanto, los trabajadores cualificados y expertos en tecnología son un valor en alza en cualquier mercado y, especialmente, en el sector de consultoría tecnológica, ocupado en proveer de soluciones tecnológicas empresariales al mercado, en todas sus posibilidades.

Según el informe de la AEC (Asociación Española de Empresas de Consultoría) “La consultoría española. El sector en cifras”, referido a los datos registrados en 2019, año previo al inicio de la pandemia, el sector dio empleo durante 2019 a unas 202.000 personas en lo que supuso un incremento sobre el empleo del sector del año anterior del 8,9%. Según el estudio, “*por la naturaleza de su actividad, las empresas de consultoría contratan a los profesionales más*

calificados dentro del mercado laboral [...] Entre las preferencias de las empresas en el momento de la contratación, predominan los perfiles de áreas STEM (Science, Technology, Engineering y Mathematics)", que representan tres cuartas partes de los titulados contratados en el sector en 2019. El estudio destaca el capital humano como el principal activo del sector y el esfuerzo de las empresas de consultoría dedicado a la atracción y retención del mejor talento.

Sin embargo, a pesar de los esfuerzos referidos, el talento en el sector es un bien escaso. En una entrevista informal a un directivo del área de personas de una de las principales consultoras del país (everis), el entrevistado aportó como dato que la empresa tenía abiertas, sin cubrir y sin candidatos claramente identificados, un total de 2.000 posiciones para perfiles especializados en algún tipo de tecnología. La demanda de servicios va, en la actualidad, muy por delante de la capacidad del sector de encontrar talento especializado.

Según el "Sondeo a la población sector TIC" de Comisiones Obreras (en adelante, CCOO) de 2019, el sector TIC (integrado por empresas de servicios integrales de consultoría tecnológica, BPO – outsourcing, producción de software y subcontratación para proyectos tecnológicos), es "uno de los que más empleo ofrece por falta de personal cualificado".

Esta condición de escasez, unida a la extrema competencia por el talento y, posiblemente, ante una falta de visibilidad clara en cuanto a la evolución y el futuro profesional de los empleados, sitúa a las empresas tecnológicas a la cabeza en los índices de rotación de personas, tal y como se desprende del estudio de LinkedIn comentado en el artículo de Equipos y Talento "LinkedIn revela los sectores con los niveles más altos de rotación", según el cual, las empresas tecnológicas (software) fueron las que encabezaron el ranking con una rotación del 13,2%.

Según CCOO, más de la cuarta parte de la plantilla de las empresas del sector ha cambiado de empleo en los últimos tres años, es decir, más del 26% de los empleados cambia de empleo antes de los tres años de antigüedad.

El análisis llevado a cabo por LinkedIn nos dice que las principales causas de abandono fueron 1 – la falta de oportunidades para avanzar (45%), 2 – estar descontentos con el liderazgo (41%), o 3 – con el ambiente de trabajo (36%) y 4 – tener un deseo de trabajo más desafiante (36%), siendo el sueldo la quinta razón (34%). El dato más interesante de todos, es que el 74% de los empleados que participaron en el estudio declararon que permanecerían más tiempo en su empresa si esta invirtiese más en su desarrollo profesional.

De esta forma, las empresas del sector de la consultoría tecnológica se ven ante la necesidad de definir modelos de gestión del talento que supongan, por una parte, un atractivo para profesionales del sector a los que acercar e incorporar a la empresa y, por otra, un estímulo para continuar en ella, disminuyendo así la elevada tasa de rotación de este tipo de compañías.

Se trata de incorporar modelos de gestión orientados a atraer a los perfiles adecuados y a estimularles en su desarrollo profesional sobre la base de unos objetivos de crecimiento bien descritos, comprensibles, retadores y motivadores, una carrera profesional clara y alcanzable y unos criterios de promoción perfectamente definidos y alineados con todo lo anterior.

En definitiva, diseñar un modelo de gestión del talento que permita evaluar a las personas que trabajan en las diferentes áreas de la empresa, teniendo en cuenta sus diferentes perfiles profesionales, basándose en un modelo objetivo de medición del desempeño, delimitando de manera precisa la exigencia del puesto de trabajo y ofreciendo de esta forma un itinerario de desarrollo profesional perfectamente acotado, alcanzable, estimulante y transparente para trabajadores expertos, sean candidatos o empleados.

Este proyecto de intervención consiste precisamente en eso. Se trata de diseñar un modelo de gestión por competencias que permita hacer más objetivos los procesos de promoción y los de retribución, con competencias asociadas y niveladas para los diferentes puestos de trabajo, basadas en comportamientos perfectamente descritos y observables, que homogenicen y comuniquen de forma transparente las causas meritocráticas de las decisiones en estos ámbitos, dibujándose de esta forma para el empleado una carrera profesional atractiva, motivadora y al alcance del esfuerzo individual y colectivo.

Diseñar e implantar un modelo de este tipo, requiere que diferentes elementos del ciclo de talento existan para que se soporte, se relacione y sea sostenible y escalable y repercuta positivamente

en la productividad individual y en los resultados de negocio. En una organización basada en el talento, es fundamental su gestión en todas las fases por las que va transitando, y disponer en cada una, de las herramientas necesarias para que todo este valor repercuta positivamente en el negocio.

Evolucionar hacia la gestión del talento pasa por disponer de políticas que cubran el ciclo completo de asignación, desarrollo, evaluación y promoción y su sostenibilidad y evolución a futuro dependen de alinear dichos procesos y los de atracción y selección del talento, con un modelo de gestión por competencias que:

- Refleje las necesidades del negocio.
- Refuerce los perfiles profesionales.
- Viralice entre las personas de la empresa los comportamientos representativos de la cultura corporativa y los valores.

Se trata de acotar el perfil profesional del capital humano de las empresas de consultoría tecnológica desde tres puntos de vista:

- Corporativo: la forma en la que las personas de la empresa consiguen los objetivos del negocio de manera diferencial y acorde a la cultura de ésta, es decir, comportamientos vinculados a los valores corporativos y el propósito empresarial.
- Funcional: cuáles son los comportamientos que ayudan en el desempeño de determinadas funciones y son, por tanto, específicas de cada puesto de trabajo.
- Personal: qué características comportamentales deben reunir los empleados de la empresa en cuestión, resultado de su formación, de su experiencia personal y que ayudan por tanto a mejorar el rendimiento.

Y sobre esos perfiles descritos trazar el desarrollo profesional de las personas sobre la base de herramientas de evaluación, un modelo claro de carreras profesionales y una política de promoción y retribución integrada.

Se entiende el ciclo de talento en empresas de consultoría tecnológica como el conjunto de los siguientes procesos de gestión:



Figura 2: Ciclo del talento adaptado a empresas de consultoría tecnológica. Fuente: ayao (www.ayao.es).

El modelo de gestión por competencias deberá condicionar los procesos de atracción y selección de candidatos, permeará también en el proceso de onboarding o inclusión de nuevos empleados, será un input adicional en el proceso de asignación de personas a proyectos, marcará definitivamente el plan de desarrollo individual de cada empleado (junto con las necesidades de

desarrollo de tipo técnico y funcional/sectorial), será la base sobre la que evaluar regularmente el desempeño de los empleados y, los resultados de dicha evaluación marcarán las propuestas de promoción de cada empleado.

Además, el modelo deberá ser también una herramienta para hacer más objetivo el proceso de desvinculación, en los casos de rotación deseada por la empresa.

2.1 Justificación

Las empresas del sector de la consultoría viven desde hace años inmersas en una lucha encarnizada por el talento, tanto por su atracción como por la fidelización de este.

Una de las herramientas en las que se han basado algunas empresas para asegurar el éxito en la pelea, es la retribución, es decir, ofrecer condiciones económicas por encima del mercado, lastrando con ello en parte el margen de la empresa, pero asegurando una mayor continuidad de ingresos. En definitiva, una estrategia basada en un menor margen pero una mayor cargabilidad.

El análisis ha demostrado que el salario es sólo un atractivo de corto plazo y no es la razón principal que lleva a los profesionales a cambiar de empresa. Como veíamos antes, según el análisis de LinkedIn, las principales causas de cambio de empleo fueron: 1 – la falta de oportunidades para avanzar (45%), 2 – estar descontentos con el liderazgo (41%), o 3 – con el ambiente de trabajo (36%) y 4 – tener un deseo de trabajo más desafiante (36%), quedando el salario en quinto lugar (34%).

Mi experiencia particular en el sector tecnológico y, más concretamente, en empresas de consultoría tecnológica (como empleado y como consultor externo) es que el salario no es un determinante de largo plazo en el compromiso de los consultores con su empresa, pero sí lo son otros factores mucho más importantes y que provocan un mayor engagement: Principalmente, por una parte, disponer de la posibilidad clara y sobre la base de criterios objetivos de poder desarrollar una carrera profesional en la empresa y, por otra, tener líderes motivadores, de los que aprender a partir del ejemplo y que ejerzan un liderazgo transformador que impulse la autonomía.

Personalmente, creo que el atractivo de cualquier empresa está mucho más en esos dos factores que en el sueldo, especialmente en el sector de la consultoría tecnológica. Y profesionalmente he tenido la posibilidad y sigo teniéndola, de colaborar con empresas del sector en el diseño de diferentes políticas y procesos relacionados con el ciclo del talento y de modelos de gestión por competencias que sienten las bases de funcionamiento de las políticas de talento de la compañía y aseguren un capital humano más alineado con la idea de empresa.

Uno de estos proyectos, que he dirigido y desarrollado personalmente, es el que pretende ser el contenido de este Trabajo Final de Máster. Consiste en el diseño, desarrollo e implantación de un modelo de gestión por competencias y algunas de las políticas necesarias asociadas (carreras profesionales, criterios de promoción y parrillas salariales), para el departamento de consultoría SAP de la sede en España de una gran empresa multinacional del sector.

Mi convicción es que el modelo ayudará a clarificar la oferta de la empresa en cuanto a desarrollo de carrera y convertirá el área en una opción mucho más atractiva, tanto para consultores SAP del mercado (candidatos), como para los consultores ya incorporados, lo que redundará en mejores tasas de fidelización de empleados del área.

2.2 El reto

La pregunta que trataremos de contestar, por tanto, a partir de la intervención, es: ¿podemos realmente, desde un modelo de gestión por competencias, influir de manera positiva en la marca empleadora y, por tanto, atraer más y mejores candidatos, además de disminuir las cifras de rotación no deseada de la empresa?

2.3 Objetivo y alcance

Este proyecto de intervención trata del diseño e implantación de un modelo de gestión por competencias y su impacto en los principales procesos afectados del ciclo del talento (selección,

onboarding, asignación, desarrollo, evaluación y promoción) para el área de consultoría SAP de una empresa multinacional de consultoría tecnológica con sede en España (en la que trabajan aproximadamente alrededor de 4.000 empleados de los más de 100.000 distribuidos por el mundo) y centro de decisión principal en la UE.

El **objetivo** es **influir de manera positiva en la marca empleadora** de la empresa en general y de su **departamento de consultoría SAP** en particular, **mejorando** por tanto **la capacidad de atracción de más y mejores candidatos** y, mejorar **la fidelización de los empleados** (sobre la base de la disminución del índice de rotación del departamento), a partir de una carrera profesional clara, retadora y basada en criterios objetivos.

El alcance del proyecto es la definición del modelo, su implantación y la medición, en la medida de lo posible, de los resultados en cuanto a capacidad de atracción de candidatos, incorporaciones y fidelización (índice de rotación).

3 Revisión de la literatura

3.1 La gestión del talento como herramienta de desarrollo empresarial

En los tiempos que vivimos donde las organizaciones compiten en un entorno global y el trabajo en remoto, especialmente en el sector tecnológico, es un modelo de trabajo cada vez más extendido, la lucha por el talento entre las empresas es, igualmente, una pelea global y, por tanto, el desarrollo de prácticas de gestión del talento que nos permitan atraer a los mejores y retener a los ya incorporados, se traduce en un aspecto vital para la supervivencia y la competitividad de las organizaciones.

Las empresas, con la finalidad de mantener su competitividad en un entorno cada vez más incierto y complejo, en el que la constante es el cambio, deben gestionar el conocimiento como estrategia de supervivencia y competitividad (Moreno, Pelayo y Vargas. 2004). Y son las personas las portadoras de ese intangible, por lo que es el factor humano, en definitiva, el talento, el objetivo de las políticas de gestión, dirigidas a incorporarlo, desarrollarlo y mantenerlo.

La gestión del talento como proceso aparece en 1990 y, desde entonces, sigue siendo un concepto de vital y creciente importancia en la estrategia empresarial, pues cualquier empresa hoy en día entiende que las habilidades y conocimientos de sus empleados son claves en la consecución del éxito de las organizaciones (Kamlesh y Manisha, 2017). En 1997, McKinsey and Company acuñó la expresión “la batalla por el talento” en una clara alusión a la escasez en el mercado de trabajo de personas con talento especializado y la necesidad consecuente de las organizaciones de tomarse en serio la gestión del talento, como herramienta para acceder a ese bien escaso y para mantenerlo.

La gestión del talento en las organizaciones tiene además un impacto demostrado en el rendimiento de las personas (Munaza Bibi, 2018), una fuerte relación en positivo con la marca empleadora percibida (Kamlesh y Manisha, 2017) y se revela como una de las herramientas más efectivas a la hora de garantizar el compromiso de los empleados con su trabajo (Pandita y Ray, 2018).

Entendemos la gestión del talento como un conjunto de prácticas organizacionales diseñadas para atraer, desarrollar y retener el talento, así como para gestionar las carreras profesionales de modo que puedan atenderse demandas futuras contando con el individuo correcto para el puesto adecuado (Capelli y Keller, 2014).

De manera más concreta, sobre la base del estudio de Kamlesh Kumar Maurya y Manisha Agarwal (2017), entendemos que la gestión del talento en una empresa implica:

- Incorporar y transparentar la creencia de que disponer del mejor talento a todos los niveles supone un desempeño organizativo por encima de los competidores.
- Pilotar procesos de atracción y selección que se enfoquen en la incorporación de las personas más competentes y con mayor compromiso organizacional.
- Identificar los niveles de desempeño de los empleados con el objetivo de ajustar las decisiones sobre la gestión de las personas a los resultados de las evaluaciones.
- Identificar las necesidades de desarrollo de las personas sobre la base de los objetivos empresariales y las carreras profesionales proyectadas y, ofrecer las necesarias oportunidades de formación para asegurar el completo desarrollo del máximo potencial de todos los empleados.
- Entender la importancia de conocer a las personas de la organización, sus necesidades, inquietudes y valores, y establecer los canales necesarios que aseguren una comunicación fluida con los empleados.
- Asegurar que los empleados entienden cuál es su contribución a los objetivos de la empresa desde su puesto particular y ofrecer oportunidades de trabajo retadoras desde la perspectiva individual.
- Medir y reconocer los méritos individuales sobre la base de un sistema de recompensas y promociones con criterios objetivos.

- Entender las necesidades individuales y colectivas de conciliación.

3.1.1 La gestión del talento y el rendimiento de los empleados

Partimos por tanto de la base de que la gestión del talento es un aspecto vital para las organizaciones para poder competir de manera eficiente en la incorporación del talento necesario (Bibi, 2018). Más aún, el desarrollo de prácticas de gestión del talento, como identificación, atracción, selección, formación y retención del individuo, pueden ayudar a la organización a utilizar las capacidades y el rendimiento de los empleados con talento, hacia la consecución del éxito, tanto a nivel local como a nivel global (Taha, Gajdzik y Zaid, 2015).

Existe literatura diversa que relaciona de manera directa e inequívoca las prácticas de gestión del talento con el nivel de desempeño de los empleados. Así por ejemplo, se identifica un efecto positivo entre las prácticas de desarrollo del talento, desarrollo de la carrera profesional y conciliación, con el desempeño de los empleados (Ndolo, 2017) y, adicionalmente, también se especifica un efecto positivo de las prácticas de gestión del talento en el desempeño de los empleados y la satisfacción laboral de estos (Dixit y Dean, 2018).

En el análisis de Munaza Bibi (2019) sobre el impacto de la gestión del talento sobre el desempeño de los empleados, se demuestra que existe una influencia positiva y significativa de las prácticas de gestión del talento (en concreto, las referidas a los procesos de reclutamiento y selección, desarrollo y formación a través del coaching y mentoring y compensación) en el desempeño de los empleados.

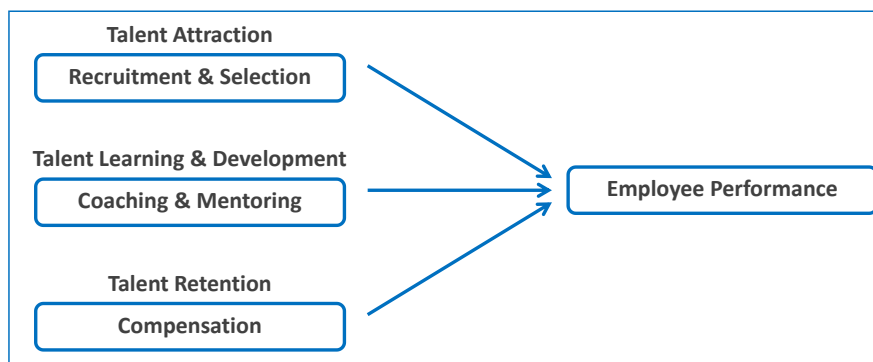


Figura 3: Marco Teórico para el análisis de la influencia de las prácticas de gestión del talento sobre el desempeño de los empleados. Fuente: Munaza Bibi (2019). *SEISENSE Journal of Management*, Volume 2, number 1, pp. 22-32.

Parece por tanto lógico pensar que unas prácticas adecuadas de gestión del talento que pretendan impulsar el desarrollo de los empleados, su carrera profesional y sus posibilidades de conciliación, tendrán un efecto positivo sobre el desempeño de estos y su satisfacción laboral y, mejorarán, por tanto, la fidelización medida como tasa de rotación no deseada.

3.1.2 La gestión del talento y la marca empleadora percibida

En 1996, Ambler y Barrow introdujeron el término “*employer branding*” en el campo de la gestión de recursos humanos (HRM – *Human Resources Management*). Entendemos “*employer branding*” como el proceso de desarrollo y comunicación de factores organizacionales que son específicos y duraderos de una marca, como opción empleadora y que marcan la diferencia respecto a sus competidores (Backhaus y Tikoo, 2004). Según los autores, los esfuerzos de una empresa dirigidos a crear “*employer branding*” (o marca empleadora en español), consiguen generar y mantener una percepción de identidad y cultura organizacional que puede traducirse en una mayor lealtad de los empleados y una mayor productividad.

Son los atributos organizacionales como el atractivo organizacional, políticas de remuneración interesantes, relaciones interpersonales, oportunidades de crecimiento profesional, reconocimiento e imagen corporativa, los que generan que una empresa sea la opción elegida por los potenciales candidatos para incorporarse, así como la opción elegida por los empleados de esa empresa para permanecer en ella, frente a otras opciones de la competencia (Kamlesh y Manisha, 2017).

La cuestión es entender si las prácticas de gestión del talento tienen o no un efecto sobre el atractivo de la empresa como empleador, tanto para candidatos potenciales como para empleados ya incorporados, disminuyendo así la tasa de rotación no deseada. En ese sentido, hay estudios que relacionan el desarrollo de una comunidad de marca entre los empleados de la empresa (como una de las claves del éxito empresarial al actuar sobre la fidelización y sobre la atracción de candidatos), con disponer de prácticas de gestión del talento definidas e implantadas.

Los empleados de una organización son el primer mercado de cualquier empresa para demostrar sus valores, beneficios y factores diferenciales para provecho mutuo (Ahmed y Rafiq, 2003). El estudio presentado por Kamlesh y Manisha en 2017 sobre la influencia de la gestión del talento en la percepción de los empleados sobre la marca empleadora, demuestra el impacto positivo de los esfuerzos organizacionales por gestionar adecuadamente el talento a la hora de añadir valor a la imagen de la empresa y convertirse en un atractivo entre los propios empleados. En concreto, el estudio revela que las prácticas implementadas en los campos de compensación y beneficios, conciliación y atracción y selección, son las que más influyen en la percepción en positivo de la marca empleadora. En resumen, los autores aseguran que el desarrollo de estrategias de gestión del talento centradas en la persona (en el empleado) es necesario para aumentar el atractivo de la empresa como marca empleadora. El estudio demuestra que el uso de prácticas de gestión del talento diferenciales causa un impacto positivo en el “*employer branding*”.

3.1.3 La gestión del talento y el engagement de los empleados

El “*employee engagement*” es un concepto importante desde el punto de vista de la fidelización del talento en la organización. Este tipo de empleados demuestran una creencia / percepción común de que su trabajo influye en el rendimiento y los resultados de su empresa. Es la creencia en que la forma en la que ellos actúan en el trabajo, crea valor para la organización (Albrecht, Bakker, Gruman, Macey y Saks, 2015).

Como concluyen Pandita y Ray (2018) en su estudio sobre la relación entre la gestión del talento y el “*employee engagement*” y su impacto en la retención de los empleados, los niveles de *engagement* de los empleados de una organización determinan la decisión de estos de permanecer en la empresa o buscar otras alternativas. Aseguran que el *engagement* de los empleados se traduce en innovación, entusiasmo en el trabajo, productividad, comportamiento ciudadano y mejores resultados en general, llevando a menores niveles de abandono y absentismo. Y el *engagement* de los empleados se traduce en mejores ratios de retención.

La estrategia de gestión del talento de la empresa debe buscar atraer a los mejores (medido el término en relación con lo que la empresa considera que encaja mejor en su modelo de negocio, en sus valores y en su propósito) y retenerlos. Las buenas prácticas de gestión del talento, según el modelo de Pandita y Ray (2018), deben incorporar:

- Gestión del desempeño a través de procesos de feedback (fase de evaluación en el ciclo del talento presentado anteriormente), tanto positivo como sobre áreas de mejora, aportando al empleado un horizonte claro de mejora y la motivación para continuar con su desarrollo.
- Desarrollo de una estrategia completa de compensación y beneficios que incentive los comportamientos deseados y demuestre justicia retributiva y equidad. Dicen los autores que los empleados que se sienten remunerados de una forma justa, tanto financieramente como de cualquier otra manera, siguen entregando buenos resultados y sintiéndose satisfechos con sus trabajos.
- Disponibilidad de oportunidades de formación y desarrollo del talento para mantener actualizados los conocimientos y las habilidades e incluso para reorientar la carrera de determinados empleados, alineando las personas con las competencias requeridas y con una carrera profesional de largo plazo. El mantenimiento actualizado de los empleados consigue mejores tasas de desempeño y permite además el crecimiento personal.

- Planificación y gestión de la carrera profesional como oportunidad de la organización para demostrar que se preocupa por sus empleados y consiguiendo al mismo tiempo mayor sostenibilidad del talento en la empresa.

Todo esto mejora las capacidades de la empresa de retener o fidelizar el talento, fomentando su crecimiento. Los autores diferencian entre estrategias de gestión del talento orientadas a la atracción por una parte y a la retención por otra:



Figura 4: Estrategia para la gestión del talento. FUENTE: Collings, D.G. and Mellahi, K. (2009), "Strategic talent management: a review and research agenda", *Human Resources Management Review*, Vol. 19 No. 4, pp. 304-313.

En definitiva, tal y como concluyen los autores, la permanencia en la empresa es una decisión que puede estar influenciada por las emociones del empleado y, estas, pueden afectarse positivamente por acciones impulsadas por la organización desde prácticas concretas de gestión del talento.

3.2 La gestión por competencias

"Desde la Dirección de Recursos Humanos [de cualquier empresa] se debe favorecer la atracción, el desarrollo y la retención de un capital humano capaz de crear, aplicar y transmitir los conocimientos valiosos para la organización; y todo ello hacerlo en línea con los objetivos del negocio [...]. En este sentido, la Gestión por Competencias se erige como una de las herramientas más poderosas para dirigir estratégicamente los recursos humanos", (Moreno, Pelayo y Vargas, 2004).

La Dirección Estratégica de Recursos Humanos (DERH en adelante), en palabras de los anteriores autores, se convierte en un aspecto crítico para cualquier organización en busca de una ventaja competitiva en la sociedad del conocimiento. Y esto implica necesariamente, para poder conseguir los resultados deseados de impacto positivo en el negocio, un alineamiento entre la estrategia de la empresa y las acciones diseñadas y emprendidas desde la dirección de recursos humanos, de modo que nunca se pierda de vista el horizonte estratégico del negocio. Para ello, la DERH debe apoyarse sobre cinco pilares fundamentales, según los profesores Ángel Cabrera y Luís Gómez-Mejía (2002), o "las cinco Aes":

- **Análisis múltiple:** Debe mantenerse una visión múltiple del comportamiento de las personas (agentes económicos, sujetos psicológicos y actores sociales), para poder entender de una manera más aproximada a la realidad los cambios de comportamiento.
- **Alto rendimiento:** El diseño e implantación de prácticas de gestión del talento debe tener un impacto claro y positivo sobre los resultados del negocio y el valor de la organización.
- **Alineamiento** horizontal entre las diferentes prácticas de gestión del talento que decidan implantarse (coherencia interna) y alineamiento vertical con la estrategia de la empresa y las competencias esenciales que esta delimita (coherencia externa).
- **Apreciación** en el sentido de medir los resultados sobre el rendimiento organizativo que se producen como consecuencia de la implantación de prácticas de gestión del

talento. La validación empírica de la mejora de resultados empresariales como consecuencia de las prácticas de gestión del talento es lo que realmente generará una percepción de que la función de personas de la organización es estratégica.

- **Adaptación:** Como describe Begoña López-Cano Ibarreche (2015), “*la necesidad de hacer frente a la incertidumbre y la necesidad de articular mecanismos de lo que podríamos llamar «improvisación orquestada» en la empresa, con el correspondiente desarrollo de flexibilidad, iniciativa y creatividad entre los empleados a todos los niveles*”.

Se trata de fomentar comportamientos acordes con las necesidades empresariales marcadas por el mercado y las necesidades de aprendizaje y desarrollo profesional de los empleados en línea con la estrategia organizacional. Es decir, una gestión del talento que tiene en cuenta, sobre la base de los objetivos del negocio, los conocimientos, habilidades, actitudes e intereses del capital humano de la empresa, o sea, la identificación, la formulación, el desarrollo y la aplicación de las competencias personales que la empresa precisa (Moreno, Pelayo y Vargas, 2004), para alinear la DERH con la estrategia del negocio.

El concepto de competencia se atribuye (mayoritariamente) a McClelland, profesor de psicología de la Universidad de Harvard, pero asegurar su origen no parece resultar nada fácil dado el ingente número de referencias al término existentes.

Parece que el primer uso del término “competencia”, y esta precisión es importante por la etimología de la palabra y el significado que de ella se desprende, está en el diálogo platónico *Lisis*, (Ángel José Olaz Capitán, 2018), sobre la naturaleza de la amistad. En él se hace uso del término “*ikanotis*”, derivado de “*iknouma*” que significa “llegar”. Esta palabra se entiende como la cualidad de “ser ikanos”, o lo que es lo mismo, ser capaz, disponer de la habilidad de conseguir algo o cierta destreza para lograr aquello que se acomete (López, 2016).

Pero volviendo a McClelland, éste en 1973 define el término como “*la característica esencial de la persona y que es la causa de su rendimiento eficiente en el trabajo*”. Algo que realmente causa un rendimiento superior en el trabajo (Olaz, 2018). Posteriormente, a finales de la década de los 80, en *Harvard Business Review* se publicaron diversos artículos en torno al concepto de “*Core competencias*” o competencias centrales (o clave) de la organización, es decir, las capacidades específicas de la empresa que contribuyen de una manera diferencial a satisfacer las necesidades de los clientes, que son patrimonio de la empresa y, por tanto, difíciles de imitar por los competidores y permiten la evolución de la organización en términos de desarrollo de negocio y acceso a nuevos mercados (Moreno, Pelayo y Vargas, 2004).

En resumen, podemos considerar una competencia como “*la unión integrada y armónica de los conocimientos (saber), habilidades (saber hacer) y actitudes (saber ser y estar) que son necesarios en el personal de una organización para que éste desempeñe adecuadamente una actividad laboral concreta*”, (Moreno, Pelayo y Vargas, 2004).

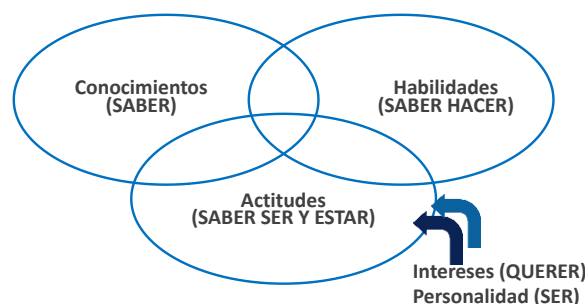


Figura 5: Componentes de la competencia personal. FUENTE: Moreno, Pelayo y Vargas (2004).

A la hora de definir las competencias para la gestión del talento de una organización, es fundamental, tal y como indican Moreno, Pelayo y Vargas (2004), huir de concepciones generalistas y encajar las definiciones en el contexto laboral y de negocio en el que deben ser aplicadas, es decir, los diccionarios de competencias específicos de una organización deben haber sido definidos para las características específicas de esta empresa en términos de negocio, estrategia, visión, valores, personas, propósito, etc.

En definitiva, la gestión por competencias es la forma de conseguir que el desarrollo de un puesto de trabajo determinado se realice de la manera más eficaz posible, desde el punto de vista de la empresa en relación con lo que significa en su contexto la eficacia.

La gestión del capital humano de una empresa sobre la base de un modelo de gestión por competencias, implica impregnar todos los procesos de gestión del talento de la organización de dichas competencias. En el caso que nos ocupa, a saber, la gestión del capital humano del área de SAP de una empresa de consultoría tecnológica, una gestión por competencias supone barnizar con el modelo de competencias que se defina, los procesos del ciclo de talento:

- **Atracción** de personas, clarificando el perfil buscado y elaborando los mensajes en las acciones de atracción a partir de los comportamientos que se quiera atraer.
- **Selección** de personas sobre la base de puestos claramente definidos, entre otras cosas, en términos de competencias.
- **Inclusión** (onboarding), clarificando al nuevo empleado desde el momento de su entrada en la empresa cuáles son sus objetivos de evolución profesional en términos de desarrollo de competencias y cuál es la evolución que puede esperar en función de su trayectoria personal en dicho desarrollo.
- **Asignación**, teniendo en cuenta las necesidades del puesto en términos de competencias, además de conocimientos y experiencia.
- **Desarrollo** de las personas en función de las competencias que se supone deben tener asimiladas y aquellas en las que deben centrarse para el tránsito de la carrera profesional definida y aspirada por el empleado.
- **Evaluación** de los comportamientos observados del empleado que permitan al evaluador clarificar si se cumple o no con la exigencia del puesto en términos de competencias y en qué medida, de cara a el proceso posterior de **promoción** o a una posible **desvinculación** (en función de criterios establecidos y comunicados desde el inicio).

Tal y como explican Moreno, Pelayo y Vargas, (2004) en su artículo “*la gestión por competencias como herramienta para la dirección estratégica de los recursos humanos en la sociedad del conocimiento*”, en la definición de las competencias y su aplicación a los puestos de trabajo, deben respetarse los siguientes principios:

- Cada competencia deberá tener una denominación y una definición precisa, evitando ambigüedades y significados poco comprensibles y descrita en términos de comportamientos observables.
- Cada competencia deberá tener un número concreto de niveles que responden a conductas observables y objetivas y no a juicios de valor ni criterios subjetivos.
- Todas las competencias podrán desarrollarse, es decir, los empleados podrán transitar desde los niveles inferiores a los niveles superiores como resultado de la experiencia y el desarrollo de sus habilidades a partir de programas de formación diseñados *ad hoc*.
- Habrá competencias de carácter genérico, aplicables a cualquier empleado de la empresa y otras más específicas o técnicas propias del puesto de trabajo. Deberán estar adecuadamente diferenciadas.
- Por último, deberán estar identificadas las competencias críticas, prioritarias o imprescindibles, es decir, el mínimo exigible que deberá cumplir cualquier empleado de la empresa.

3.3 Hipótesis

Sobre la base de los fundamentos teóricos expuestos, la hipótesis que se pretende contrastar a través de este trabajo es que, en el marco de actuación de la gestión del talento de la Unidad de Negocio de SAP de nuestro cliente, **la definición de un nuevo modelo de gestión por competencias y el diseño de su funcionamiento en cada uno de los procesos del ciclo de**

gestión del talento, nos permitirá influir positivamente sobre la capacidad de atracción de nuevo talento y sobre la capacidad de fidelización del talento existente.

Esta es en definitiva la hipótesis de investigación que este trabajo tratará de confirmar, mediante el desarrollo de un trabajo de campo basado en entrevistas y encuestas de percepción al equipo directivo de la Unidad de Negocio, entendiendo que los resultados que obtengamos hay que tratarlos con la precaución que aconsejan las limitaciones temporales para la implantación y consolidación del modelo.

4 Referentes prácticos

Para el diseño y al puesta en marcha del ciclo del talento en el área de consultoría SAP de nuestro cliente, se hizo un breve análisis para entender el estado del arte de la gestión del talento sobre la base de un modelo de gestión por competencias.

Se analizaron algunas empresas del sector de consultoría tecnológica, tratando de entender el planteamiento de cada una en 8 aspectos: 1 – Pirámide de carreras, 2 – parámetros de evaluación, 3 – evaluación del desempeño, 4 – política de staffing (asignación), 5 – modelo de retribución, 6 – modelo de desarrollo, 7 – employer branding y employee experience y 8 – impacto cultural.

Adicionalmente, se estudió en particular el modelo de gestión de personas implantado por una de las empresas analizadas, en un Centro de Mantenimiento SAP (proyectos de mantenimiento de instalaciones SAP en clientes), asimilado al concepto de factoría de software.

Además, se analizó el modelo de gestión por competencias de una empresa de sector retail, el planteamiento de competencias red del Grupo de Investigación de Organizaciones Sostenibles (GIOS) de la Escuela Técnica Superior de Ingenieros Industriales de la Universidad Politécnica de Madrid (ETSII-UPM) y el Diccionario de Competencias Básicas de una gran entidad financiera multinacional.

4.1 Benchmark en el sector de la consultoría

4.1.1 Definición de los conceptos clave del análisis

- **Pirámide de carreras**: Estructura los diferentes perfiles profesionales existentes en un área/unidad de negocio en base a la experiencia y habilidades requeridas, estableciendo relaciones y criterios de paso entre cada uno de ellos.
- **Parámetros de evaluación**: Conjunto de criterios que permiten valorar el desempeño exitoso de un profesional:
 - *Valores*: atributos que caracterizan y alinean el ADN de una organización y las actitudes de las personas.
 - *Competencias*: habilidades de la persona requeridas en un puesto de trabajo o función para su exitoso desempeño.
 - *Estilos de liderazgo*: competencias específicas ligadas al liderazgo de un profesional, tanto a nivel negocio, como a nivel gestión de equipos/personas.
 - *Objetivos*: metas concretas y medibles a lograr por un empleado en un espacio de tiempo concreto y en relación con sus funciones y responsabilidades.
 - *Potencial profesional*: visibilidad que existe sobre las capacidades futuras de un profesional para el desempeño de funciones/responsabilidades de alto valor estratégico.
- **Evaluación del desempeño**: Proceso destinado a observar, evaluar, dar feedback y desarrollar a los profesionales de una compañía, basado en diferentes parámetros, en el que actúan diferentes roles y generalmente soportado por una herramienta tecnológica.
- **Política de staffing (asignación)**: Política interna que define los criterios para tener en cuenta a la hora de asignar profesionales a los diferentes proyectos/servicios a poner en marcha: experiencia, disponibilidad, coste, habilidades a desarrollar, etc.
- **Modelo de retribución**: Modelo que especifica la retribución asociada a cada uno de los niveles/categorías/carreras profesionales, identificando componentes retributivos y los criterios necesarios para lograrlos.

- **Modelo de desarrollo:** Conjunto de políticas, procesos y herramientas que se ponen a disposición de un profesional para impulsarle a mejorar su desempeño en términos de competencias, objetivos, valores, liderazgo, etc.
- **Employer branding y employee experience:** Conjunto de iniciativas de una organización destinadas a la venta “interna” y “externa” de sus capacidades y atractivos para atraer, desarrollar y mantener motivados a empleados con talento y/o potencial. Por ejemplo: carrera internacional, elección de proyecto, conciliación, etc.
- **Impacto cultural:** Se refiere al conjunto de opiniones, percepciones y reacciones de los profesionales de una compañía ante la puesta en marcha de un modelo de talento, y que reflejan la efectividad y resultados de este de cara a conseguir sus fines o principios.

4.1.2 Consultora tecnológica global española

Más de 27.000 empleados, presente en 17 países y con 4 líneas de negocio. Su modelo pretende alinear negocio y capacidades requeridas con las personas y viceversa, y crear una cultura basada en la meritocracia y la excelencia.

- **Pirámide de carreras:** Ordena y clarifica la estructura, alineándola al negocio. Permite el crecimiento vertical y horizontal, estableciendo velocidades/niveles adaptados a los diferentes perfiles.
- **Parámetros de evaluación:** Fija criterios objetivos de cara a tomar decisiones de promoción, feedback, etc. Favorece la especificidad y personalización del desarrollo.
- **Evaluación del desempeño:** Busca el feedback y desarrollo continuo (sin hitos fijos). Se basa en la involucración de todos los roles (feedback 360). Su no cumplimiento implica penalizaciones.
- **Política de staffing (asignación):** Alinea demandas del negocio (cliente, timing, experiencia del perfil) con demandas del empleado (skills a desarrollar, preferencias de proyecto, etc.).
- **Modelo de retribución:** Establece bandas y criterios en base a tipo de carrera, nivel, rol ejecutado y desempeño mostrado. Cuenta con mecanismos para evitar el sobrecrecimiento salarial.
- **Modelo de desarrollo:** Personalizable y adaptable a las necesidades de cada profesional. Diversificado en cuanto a herramientas, foco en KW y skills.
- **Employer branding y employee experience:** Posibilidades de carrera son amplias. Alta involucración RRHH y negocio en la carrera: mentores, staffing, etc. “Esfuerzo = crecimiento”.
- **Impacto cultural:** Modelo con “consecuencias”: subidas, prestigio, confianza, reconocimiento. Forma parte del ADN de la compañía.

4.1.3 Consultora tecnológica y de negocio global estadounidense

Más de 500.000 empleados, presente en 120 países y con 4 líneas de negocio. Su modelo pretende alinear negocio y capacidades requeridas con las personas y viceversa, y crear una cultura basada en la meritocracia y la excelencia.

- **Pirámide de carreras:** Una única carrera para todos, diferentes criterios de acceso/paso en función del negocio. Directamente ligada al proceso de evaluación, promoviendo la promoción por méritos.
- **Parámetros de evaluación:** Mide valores, competencias y objetivos concretos de desempeño. Resultados esperados de cada rol del modelo se encuentran muy clarificados y señalados.
- **Evaluación del desempeño:** Proceso corporativo basado en meritocracia pura. La bolsa de “subidas” se reparte anualmente mediante una “Campana de Gauss”.

- Política de staffing (asignación): Trata de alinear demandas del negocio (cliente, timing, experiencia del perfil) con demandas del empleado (skills a desarrollar, preferencias de proyecto, etc.).
- Modelo de retribución: Fija bandas fijas por categoría/carrera. Subidas decididas por "Campana de Gauss" anual. Los no promocionados pueden acceder a formación, bonos, etc. en función de sus méritos.
- Modelo de desarrollo: Personalizado e individualizado en función del rol que se desempeña y de lo que se espera del profesional. Acceso a herramientas de formación "potentes" tanto internas como externas (Masters, etc.).
- Employer branding y employee experience: Proceso de onboarding muy cuidado (1,5 meses), orientado a alinear y explicar el ADN corporativo en nuevas incorporaciones.
- Impacto cultural: Modelo muy organizado y procedimentado por Recursos Humanos. ADN interiorizado en la cultura de todos los empleados. Seguimiento del modelo es estricto y no da lugar a imperfecciones en su aplicación.

4.1.4 Consultora tecnológica global francesa

Más de 270.000 empleados, presente en 50 países y con más de 10 líneas de negocio. Su modelo pretende organizar y segmentar perfiles en base a necesidades del negocio y establecer bases para el control económico de las operaciones y proyectos.

- Pirámide de carreras: Define la estructura de puestos en base a la estrategia de negocio, alineándola a la rentabilidad esperada en proyectos. Basada en 5 niveles profesionales, no favorece la diversidad de perfiles. 3 velocidades.
- Parámetros de evaluación: Se centran en los cuatro ámbitos del proyecto, a saber, 1 – delivery, 2 – cliente, 3 – equipo y 4 – negocio. Aporta una visión del nivel de desarrollo profesional de los equipos.
- Evaluación del desempeño: Proceso obligatorio pero sin consecuencias en el resto de elementos. Potencia el alineamiento de las capacidades disponibles a las requeridas para crecer.
- Política de staffing (asignación): Basada en criterios de necesidades del cliente y de rentabilidad esperada en el proyecto.
- Modelo de retribución: Establece bandas y criterios en base a tipo de carrera, estableciendo limitaciones. No está vinculado directamente al desempeño sino a la rentabilidad esperada.
- Modelo de desarrollo: Dos líneas:
 - Desarrollo de liderazgo en perfiles MM (key roles).
 - Programa para "behind track".
- Employer branding y employee experience: Consultores/programadores con foco de carrera no agresivo. Tendencia a la "comodidad". Tipología de proyectos estable y poco retadora.
- Impacto cultural: Impacto medio del modelo en el desarrollo de carrera. Tendencia a la estandarización de perfiles. Rotación de altos potenciales es alta.

Esta empresa dispone de centros de mantenimiento de sistemas SAP que gestiona como factorías de software y para los que dispone de un modelo de gestión del talento asimilado a estas, con las siguientes características:

4.1.4.1 Principios del modelo de centros de mantenimiento SAP

Tienen implantado un modelo industrializado de desarrollo de proyectos SAP (Industrialised Delivery Platform). Se trata de un modelo de factoría SAP orientado a servicios de mantenimiento y proyectos con modelo de delivery *nearshore*.

Están en la fase final de transformación de la pirámide actual hacia un modelo industrializado que maximice la rentabilidad de los servicios de mantenimiento y nuevos proyectos de implantación. Como parte del proceso, tratan de reforzar, facilitar y apoyar la labor de los gerentes para llevar a cabo la transformación a nivel servicio.

4.1.4.2 Elementos del modelo

Los procesos del ciclo de talento se simplifican hacia la gestión de la pirámide objetivo sobre la base de las necesidades estimadas en base a proyectos en marcha y crecimiento planificado:



Figura 6: Ciclo de talento simplificado para una factoría de mantenimiento de sistemas SAP. FUENTE: Desarrollo propio.

La pirámide se construye a partir de cinco categorías, una de ellas, la superior, dividida en dos subcategorías:

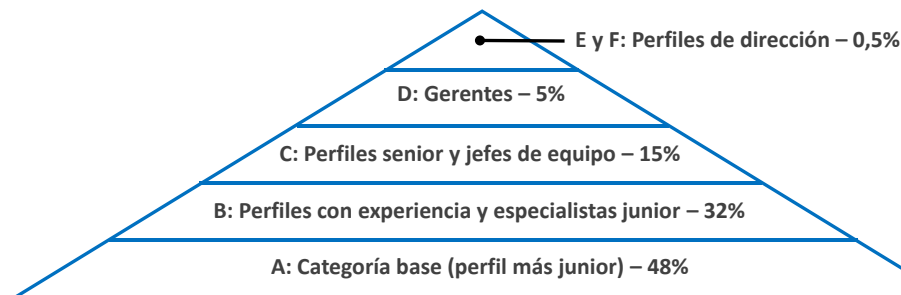


Figura 7: Pirámide de categorías y distribución objetivo. FUENTE: Desarrollo propio.

Los modelos de delivery se basan en factorías de proximidad (*nearshore*) y equipos virtuales formados por los profesionales adecuados a cada proyecto con independencia de la localización geográfica. En el modelo de delivery juega un papel crucial el proceso, por encima de la cualificación personal, principalmente en las categorías A y B.

La gestión de la pirámide es tremendamente activa y busca el control del coste medio hora. Existe la posibilidad de crecimiento profesional (promoción interna), pero muy limitada en número de oportunidades dada la estructura de la pirámide.

Las capacidades clave a reforzar, en función de la categoría profesional, son habilidades básicas, metodología de trabajo (procesos de delivery), desarrollo de contenidos e innovación, desarrollo de personas y desarrollo de negocio.

La especialización (vertical o técnica) se inicia en la categoría B pero se reconoce como tal en perfiles C y D (pueden existir gerentes especializados en determinadas áreas o soluciones técnicas).

4.1.4.3 Elementos evaluables

A nivel de unidad de negocio se valora el “*Pyramid shape index*”, es decir, el cumplimiento de la distribución de pirámide objetivo y, por tanto, del mantenimiento del coste medio objetivo. Adicionalmente, la cargabilidad media de la unidad y el coste.

También se evalúa el performance de la unidad de 1 a 5, el potencial de crecimiento de la unidad de 1 a 4 y el ratio de progresión (“*progression rate*”), diferenciando cuatro niveles: *normal*, *slow*, *get back* y *off track*.

A nivel individual se monitorizan las capacidades clave antes descritas: *soft skills*, *delivery*, *content development and innovation*, *people development* y *business development*.

	Soft skills	Delivery	Content development & innovation	People development	Business development
F	<i>Mejora continua de todas las habilidades – evaluación basada en el modelo de liderazgo global</i>				
E	Mostrar liderazgo y espíritu de lucha; tener un impacto en los demás	Deals directos con clientes complejos	Ser reconocido como un líder en su campo	Ser conocido como un modelo a seguir y desarrollar a sus empleados	Garantizar la gestión de cuentas y el desarrollo del mercado
D	Mostrar liderazgo e influencia en los demás	<ul style="list-style-type: none"> •Supervisar el "deal con el cliente" (responsable de que suceda) •Book & Bill 1,5 M € (para ITBA) •70% mínimo de ARVE mínimo (para ITBA) •Proyecto de Arquitectura de mínimo 2,5M € (para Arquitectos) 	Ser un referente en su campo. Tiene certificación EM nivel 1 y está registrado en nivel 2 (para gerente de proyecto)	Ayudar y guiar a un empleado bajo su responsabilidad a alcanzar su potencial (y superarlo)	<ul style="list-style-type: none"> •Trabajar juntos para hacer del proyecto un éxito comercial •CA de 1.000 millones de € mínimo y abundancia del 10% (Project Manager) •Papel principal en 2 preventas con 1 valor de 10.000 millones de € (Project Manager)
C	Compromiso con los clientes y dentro del grupo empresarial	Guiar su "flujo" y garantizar el logro de resultados	Desarrollar su campo de especialización	Ganarse la lealtad y desarrollar las habilidades de los miembros de su equipo	Participar en ofertas/propuestas
B	Llevar su convicción y organizar el trabajo para el novato	Asumir la completa responsabilidad de sus tareas	Elegir implicarse y desarrollar su campo de especialización	Ser un embajador de la empresa y transmite su know-how	Saber cómo identificar oportunidades comerciales/transaccionales con su cliente
A	Adoptar un puesto de consultor con el cliente e internamente	Adquirir técnicas de trabajo			

Desarrollo prioritario	Skills prioritarios necesarios para la evaluación y el desarrollo personal
Exposición	Skills introducidos en este puesto
Mejora continua	Mejora continua de esta habilidad, que se debe dominar
N/A	No aplica: no se contemplan skills

Figura 8: Criterios de promoción de la multinacional de consultoría analizada. FUENTE: Desarrollo propio.

4.1.4.4 Características del proceso

Evaluaciones anuales y por proyecto (en el caso de que la duración del proyecto sea inferior al año), con la excepción de los recién incorporados sin experiencia a los que se evalúa a mitad de año el primer año.

Los empleados de grado F son evaluados directamente por el CEO de la compañía en un proceso específico. Sólo los grados D, E y F tienen objetivos específicos y remuneración variable sobre la base de la rentabilidad de los proyectos, el grado de utilización del equipo (cargabilidad) y la gestión de la pirámide.

Hay planes específicos para los empleados que no cumplen los objetivos de su categoría ("behind track") y planes específicos de formación y desarrollo: *onboarding*, *progression* y *re-skilling*.

4.1.4.5 Cultura y arraigo del modelo

Trata de mejorarse la comunicación creando un canal específico con todos los empleados, sobre el que impulsar el cambio de la cultura organizacional con información cualitativa sobre las expectativas de la empresa: Sistema up or out, auto empleabilidad, autodesarrollo, necesidad de estar en continua adaptación a las nuevas tecnologías y cambios, la necesidad de vinculación del salario al rendimiento.

4.1.5 Consultora tecnológica multinacional española

Más de 3.000 empleados, presente en 10 países y con 5 líneas de negocio. Su modelo pretende potenciar la productividad y eficiencia de los profesionales y promover la meritocracia y el ascenso de los mejores.

- **Pirámide de carreras:** Dar cabida a diferentes tipologías de profesionales de la organización. Ligada al proceso de evaluación, promoviendo la promoción por méritos

- **Parámetros de evaluación:** Ligados a cada categoría de la carrera profesional. Mide competencias, conocimientos y objetivos en cuanto a tareas y responsabilidades.
- **Evaluación del desempeño:** Participación de todos los responsables de negocio. Valoración 180º y 360º en algunos colectivos. Proceso desligado del convenio laboral.
- **Política de staffing (asignación):** Basada en criterios de disponibilidad, coste y desarrollo profesional.
- **Modelo de retribución:** Fija bandas por categoría/carrera. Ligado tanto a criterios de negocio (ingresos, rentabilidad), como a méritos realizados. Existencia de RV ligada a objetivos organizativos, grupales e individuales.
- **Modelo de desarrollo:** Iniciativas a destacar:
 - Foco en liderazgo orientado a la gestión de personas basada en la influencia.
 - Creación de entornos de “emprendimiento” en algunas áreas/proyectos.
- **Employer branding y employee experience:** Dos enfoques: carrera lenta y estable y carrera agresiva y más exigente.
- **Impacto cultural:** Creación de una nueva “organización” paralela para la línea de negocio más ambiciosa, basada en una carrera más agresiva.

4.1.6 Otras tendencias del mercado en diferentes sectores

- Procesos cada vez más continuos en el tiempo.
- Evaluaciones cada vez más personalizadas e individualizadas.
- Las conversaciones del proceso se separan.
- Tendencia multifuente y multievaluador.
- Experiencia del empleado como meta.
- Fomento y valoración de la diversidad de perfiles.
- Tendencia a la inmediatez y a la informalidad, en lo que podemos entender como un modelo de feedback continuo.
- Creciente peso de la tecnología y la sencillez.
- Microlearning y mayor responsabilidad del autodesarrollo.

4.2 Empresa multinacional del sector retail

Uno de los proyectos acometidos durante 2020 fue el diseño e implantación de un nuevo modelo de competencias para una empresa multinacional del sector retail, de origen australiano y con sede en España y una red de más de 70 tiendas, donde está presente desde mediados de los 90. El esquema general de competencias propuesto fue el siguiente:



Figura 9: Esquema de competencias de multinacional del sector retail. FUENTE: Desarrollo propio.

Las competencias transversales son generales para todos los empleados de la compañía. En paralelo a estas hay dos más específicas para áreas estratégicas en las que es importante la visión estratégica del negocio, en el sentido de pensar más allá de la venta de productos para entender y enfocar el negocio en su conjunto y entender la contribución al mismo desde cada una de las partes de la compañía, aportando desde esa visión, nuevas ideas e iniciativas que respondan a problemas y oportunidades actuales y futuras.

Adicionalmente hay una competencia más orientada a las personas con responsabilidad sobre la gestión de otros empleados y, por tanto, con la responsabilidad de inspirar e impulsar al equipo con una visión de futuro y un propósito alineado con la visión de la compañía.

Todas las competencias definidas se describen en cuatro niveles de desarrollo: 1 – inicial, 2 – Sólido, 3 – Avanzado y 4 – Experto. Cada nivel se describe sobre la base de comportamientos concretos cuya observación nos permitirá entender que se ha adquirido dicha competencia a dicho nivel.

4.3 Modelo de competencias red GIOS

En el Grupo de Investigación de Organizaciones Sostenibles de la ETSII-UPM se trabajó en la definición de las competencias de trabajadores del conocimiento en organizaciones red. Para ello, se partió de la evolución de los modelos competenciales en función de la madurez de la organización como empresa red y en función del tiempo: Estadio 1 – Desenvolverse en entornos red, Estadio 2 – Mantener el equilibrio de roles y Estadio 3 – Capacidades generativas de red, identificándose para cada estadio un conjunto específico de competencias:

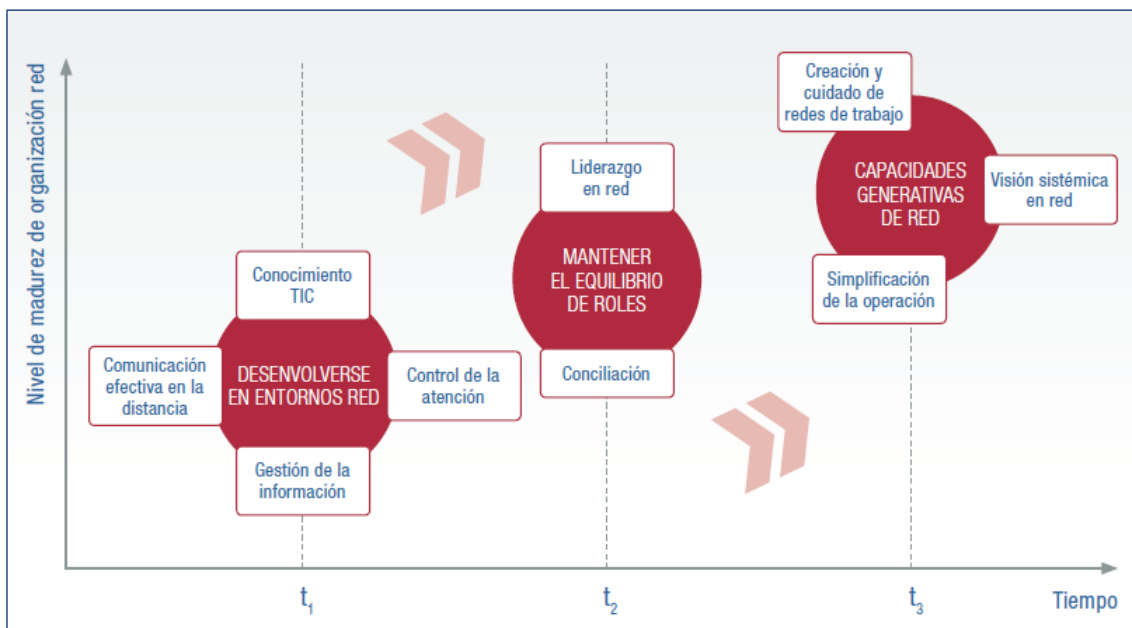


Figura 10: Evolución del modelo competencial para trabajadores del conocimiento. Competencias en red. FUENTE: Moreno A., Fernández F. (2015). "Evolución del modelo competencial para trabajadores del conocimiento. Competencias en red". Observatorio de RRHH, núm. 97, p. 22-27.

Desenvolverse en entornos red:

- **Comunicación efectiva en la distancia:** capacidad para usar un lenguaje efectivo, ya sea de manera oral o escrita, por medio de las TIC (teléfono, e-mail, SMS, mensajería instantánea), así como para escuchar y comprender a través de estos medios las necesidades del interlocutor.
- **Control de la atención:** capacidad para repartir adecuadamente el tiempo entre las tareas a realizar y su prioridad relativa, evitando la preponderancia de las más intrusivas o inmediatas frente a las más importantes, mediante el adecuado control de la propia atención.

- **Gestión de la información:** capacidad para acceder a información relevante en diferentes formatos, así como para valorar su calidad y fiabilidad, conectarla y utilizarla de manera crítica.
- **Conocimiento TIC:** Capacidad para interactuar con las TIC de manera crítica y segura, utilizándolas para obtener y generar conocimiento, y comprendiendo las oportunidades y los riesgos de su uso.

Mantener el equilibrio de roles:

- **Liderazgo en red:** capacidad para liderar y concertar el trabajo de personas distribuidas en red que persiguen un objetivo común.
- **Conciliación:**
 - Capacidad para generar sinergias, complementación y crecimiento en pos de una verdadera vida integral, compuesta por las necesidades personales, por las necesidades y oportunidades familiares y las expansiones a los campos profesional y laboral.
 - Capacidad para activar diferentes estilos de trabajo y técnicas de comunicación asertiva con el objetivo de conseguir los objetivos propuestos ante demandas contradictorias o en competencia o conflicto, provenientes de los ámbitos personal y empresarial, en modo presencial o a distancia.

Capacidades generativas de red:

- **Visión sistémica en red:** capacidad para entender de forma crítica las implicaciones de la Sociedad Red en el ámbito profesional, dominando el binomio del todo y las partes sin perder de vista el punto de partida y de llegada, y adoptando el uso de las TIC como medio para la generación y uso compartido del conocimiento entre personas.
- **Simplificación de la operación:** capacidad para ejecutar tareas mediante procesos sencillos y discretos obteniendo resultados fácilmente integrables en el objetivo global.
- **Creación y cuidado redes de trabajo:** capacidad para crear y mantener redes de colaboradores dentro y fuera de la organización, mostrando empatía personal y organizacional.

4.4 Entidad Financiera multinacional

Finalmente, se analizó el diccionario de competencias generales de una entidad financiera multinacional y de gran implantación en España. Este set está formado por un total de 10 competencias, con una descripción para cada una de ellas del significado específico de la misma y de los comportamientos inherentes a cinco niveles de desarrollo de cada competencia.

Las competencias analizadas son:

Gestión del cambio: Es la capacidad de adaptarse y trabajar eficientemente en distintas situaciones o entornos, con diferentes personas y esquemas de trabajo. Supone ser flexible, respetar y apreciar perspectivas o puntos de vista o puestos, con actitud positiva, adaptando la propia postura a medida que la situación lo requiere.

Influencia y comunicación: Es la capacidad de influir y persuadir a los demás para comprometerles y que contribuyan a la consecución de los objetivos. Implica el poder transmitir mensajes con claridad y precisión, adecuándolos tanto al interlocutor como al objetivo de la comunicación y el escuchar de forma activa para la comprensión de los mensajes.

Orientación a resultados: Es la capacidad de orientar el trabajo hacia la consecución de objetivos propios y/ o del Grupo, con la intención de crear valor añadido, marcándose objetivos ambiciosos y demostrando perseverancia y tenacidad para alcanzar resultados de calidad, de forma eficiente y efectiva.

Servicio al cliente: Es la capacidad de escuchar, entender, descubrir y satisfacer las necesidades presentes y futuras de los clientes (internos y externos). Significa crear valor mediante una

máxima calidad de servicio generando confianza y beneficios a corto y largo plazo para el cliente y la organización.

Trabajo en equipo: Es la capacidad para trabajar en colaboración con otras personas con el fin de servir mejor a las necesidades y expectativas de la organización. Implica orientar los intereses particulares hacia los intereses del equipo participando activamente en su funcionamiento y valorando el intercambio de conocimientos y experiencias entre los distintos equipos.

Visión estratégica: Es la capacidad de pensar, decidir y actuar con una perspectiva global, teniendo en cuenta los intereses a medio y largo plazo del Grupo. Partiendo del conocimiento del entorno propio, alinea su propio comportamiento y trabajo con situaciones que favorezcan el cumplimiento de la misión y visión de la Organización.

Iniciativa e innovación: Es la capacidad de aportar nuevas perspectivas e ideas para responder a problemas y/u oportunidades actuales o futuras. Implica actuar con rapidez y determinación buscando anticiparse a los demás, siendo clave su conocimiento del negocio e intuición a la hora de analizar el entorno.

Toma de decisiones: Es la capacidad para tomar decisiones y ponerlas en práctica en base a un análisis previo y en un plazo de tiempo adecuado, controlando y priorizando su actuación para obtener el rendimiento más eficiente y garantizar la consecución de los objetivos y planes marcados.

Gestión del equipo: Es la capacidad para establecer con claridad los objetivos y metas a alcanzar por el equipo, aportando los recursos y los medios necesarios para conseguirlos, así como organizar, motivar e involucrar a sus miembros en la consecución de estos. El líder debe generar un entorno de trabajo adecuado que estimule la cooperación entre los miembros de un equipo y el desarrollo de las personas.

Diversidad de género: Facilitar el desarrollo de las capacidades de todos los hombres y mujeres de la entidad, con una adecuada gestión del equipo que evite la pérdida de talento y favorezca el desarrollo profesional, el acceso a nuevas oportunidades y la consecución de los objetivos marcados.

5 Metodología de trabajo

¿Podemos realmente, desde un modelo de gestión por competencias, influir de manera positiva en la marca empleadora y, por tanto, atraer más y mejores candidatos, además de disminuir las cifras de rotación no deseada de la empresa?

La intervención planteada en el cliente tratará de dar respuesta a esta cuestión, a partir del diseño e implantación de un modelo de gestión del talento sobre la base de un esquema de competencias, diferencial y motivador, para el área de consultoría SAP de nuestro cliente; una empresa multinacional del sector de la consultoría tecnológica, con sede en España y oficinas centrales en Francia.

Nuestro cliente es uno de los líderes mundiales del sector de consultoría IT, con más de 108.000 empleados en todo el mundo, y con un programa estratégico que marca seis prioridades de gestión orientadas a incrementar el margen en los diferentes mercados en los que opera.

En ese contexto, la división Iberia de la empresa (España y Portugal) con sede en Madrid, ha identificado un elevado potencial de crecimiento en los próximos años en el área de consultoría SAP, gracias a la evolución masiva de clientes al nuevo sistema cloud SAP/HANA, pero, a la vez, encuentran una clara limitación en el actual modelo de talento de la compañía, con el que no son capaces de atraer ni retener a los perfiles adecuados y en los números que el mercado demanda.

Por todo ello, la empresa considera necesario evolucionar las formas de trabajar y de gestionar el talento, buscando un enfoque más centrado en las personas y que permita atraerlas y fidelizarlas para lograr los retos de negocio marcados por la corporación.

Este trabajo consiste en:

- **Diseñar** un nuevo modelo de gestión del talento basado en la gestión por competencias.
- **Definir** el perímetro necesario del modelo para su inclusión en las diferentes fases del ciclo de talento de la empresa: carreras profesionales, parrillas salariales y criterios de promoción.
- **Medir** los resultados del modelo, a partir de su implantación, con respecto a los objetivos de atracción y fidelización del talento.

El proyecto de definición del modelo de gestión por competencias sigue el esquema metodológico que se representa en la siguiente figura:

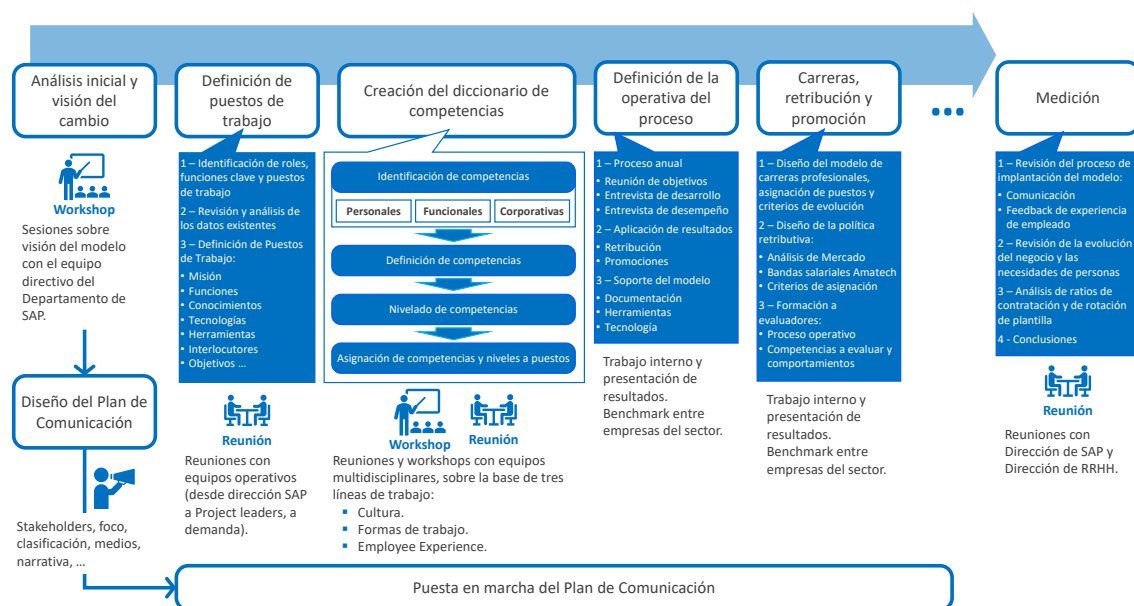


Figura 11: Esquema metodológico para la intervención propuesta. FUENTE: Elaboración propia.

Su desarrollo se inició en julio de 2021 y se alargará, incluyendo la medición de los resultados que nos permita dar respuesta al reto planteado, hasta el mes de enero de 2022. La planificación general del proyecto es la que se representa en la figura a continuación:

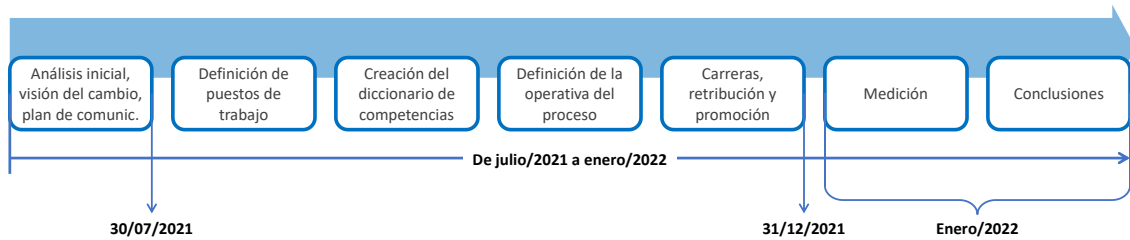


Figura 12: Planificación general del proyecto de intervención. FUENTE: Elaboración propia.

De manera más detallada, la planificación inicial del proceso es la que se representa en el diagrama siguiente, si bien algunas de las actividades y tareas planificadas se han terminado ejecutando con cierto retraso por causa del no cumplimiento de plazos en la validación del modelo por parte del cliente (circunstancia habitual en proyectos de consultoría), lo que probablemente pueda tener cierto impacto en los resultados a observar, debido a que el tiempo de consolidación del modelo no ha sido, según mi criterio, el suficiente para llegar al nivel esperado de resultados.

Actividades y tareas	Julio/21	Agosto/21	Sept./21	Octubre/21	Nov./21	Dic./21	Enero/22
Análisis inicial:							
Kick-off del proyecto	◆						
Reuniones de análisis	◆						
Workshop visión del modelo		◆					
Documento de análisis y plan de iniciativas	◆						
Plan de comunicación:							
Reuniones de análisis	◆						
Stakeholders, roles, foco y clasificación		◆					
Narrativa del plan		◆					
Plan de acciones de comunicación		◆					
Ejecución de acciones de comunicación			◆				
Modelo de competencias:							
Definición de puestos de trabajo			◆				
Definición de valores y competencias			◆				
Validación del modelo				◆			
Diseño de carreras profesionales			◆				
Diseño de la pirámide			◆				
Diseño de parrillas salariales			◆				
Criterios de promoción			◆				
Operativa del proceso			◆				
Implantación del modelo							
Medición de resultados:							
Elaboración del cuestionario						◆	
Planificación de entrevistas						◆	
Ejecución							◆
Conclusiones							◆

Figura 13: Planificación inicial detallada del proyecto de intervención. FUENTE: Elaboración propia.

El análisis inicial se realizó sobre la base de reuniones con el Director General del área de consultoría SAP de la compañía, el equipo ejecutivo de esta, equipo de recursos humanos de la compañía y reuniones internas entre el equipo de consultores para contrastar y consolidar la información.

El plan de comunicación sigue una metodología estándar de gestión del cambio, consta de diferentes acciones de comunicación y formación, se apoya en sponsors y diferentes stakeholders identificados y pone el foco, principalmente, en la transformación cultural que para el área supone un nuevo modelo de gestión del talento.

Busca, en primera instancia, fidelizar al menos a parte de los actuales empleados (aquellos considerados como de mayor potencial y más identificados con los valores de la compañía y del área de SAP) para que sean éstos además embajadores de la marca con capacidad de atracción de candidatos ajustados al aspiracional de la empresa.

6 La intervención

6.1 El cliente antes de la intervención

Se trata de una empresa de consultoría tecnológica global, de nacionalidad francoalemana, con más de 110.000 empleados, presente en 73 países y con más de 10 líneas de negocio.

Las principales características de su modelo de talento actual, especialmente en lo que se refiere a la región Iberia, son:

- Disponen de un modelo corporativo global en su estructura principal, con adaptaciones locales a regiones y negocios.
- En lo que se refiere a la Unidad de Negocio SAP, el propio modelo de negocio impacta de forma directa en el modelo de talento: tipología de proyectos, necesidades de los clientes y tipología de perfiles.
- Dificultad para atraer talento emergente y especializado.
- Modelo sin consecuencias o impacto en políticas de atracción, staffing, retribución, desarrollo, etc.

6.1.1 Pirámide de carreras

En proceso de redefinición y simplificación. Dificultad para hacer carrera por la especificidad de los roles.

6.1.2 Parámetros de evaluación

Cuatro tipos de parámetros:

- Performance (con consecuencias en RV).
- Behaviours.
- Potencial.
- Competencias / desarrollo.

6.1.3 Evaluación del desempeño

Proceso obligatorio pero no del todo interiorizado en la cultura corporativa, percibido como complejo. Potencial no aprovechado al cien por cien. No está orientado al crecimiento y desarrollo por encima de las capacidades “básicas” requeridas.

6.2 Análisis inicial

En julio de 2021 se realiza el kick-off del proyecto, en una reunión a la que asistimos el equipo de consultores (liderado por mí), la directora de recursos humanos de la empresa cliente y el equipo directivo de la unidad de negocio de SAP.

En esa reunión se presentan los objetivos del proyecto, la metodología de trabajo, la dedicación esperada de cada una de las personas del cliente que deberá intervenir (sobre todo en reuniones de análisis inicial), los resultados esperados y una planificación inicial detallada. El objetivo de la reunión era además salir con la agenda de reuniones de análisis inicial ya cerrada.

A partir de entonces, se inician las reuniones de análisis inicial de datos en las que participan todos los asistentes a la reunión de kick-off, además de algunos consultores del área con diferentes perfiles y antigüedad.

De las reuniones de análisis inicial se extrae mucha información sobre el modelo actual y sobre la percepción de los participantes en relación con la necesidad de definir un nuevo modelo de gestión del talento para la unidad de negocio de SAP.

Los principales motivos que surgen son:

- Para atraer, fidelizar y motivar al mejor talento del mercado.
- Para reconocer el talento de forma justa y meritocrática.
- Para ser más productivos, impulsando proyectos eficientes que aporten valor a la compañía.
- Para generar valor añadido y ser una referencia en nuestros clientes.

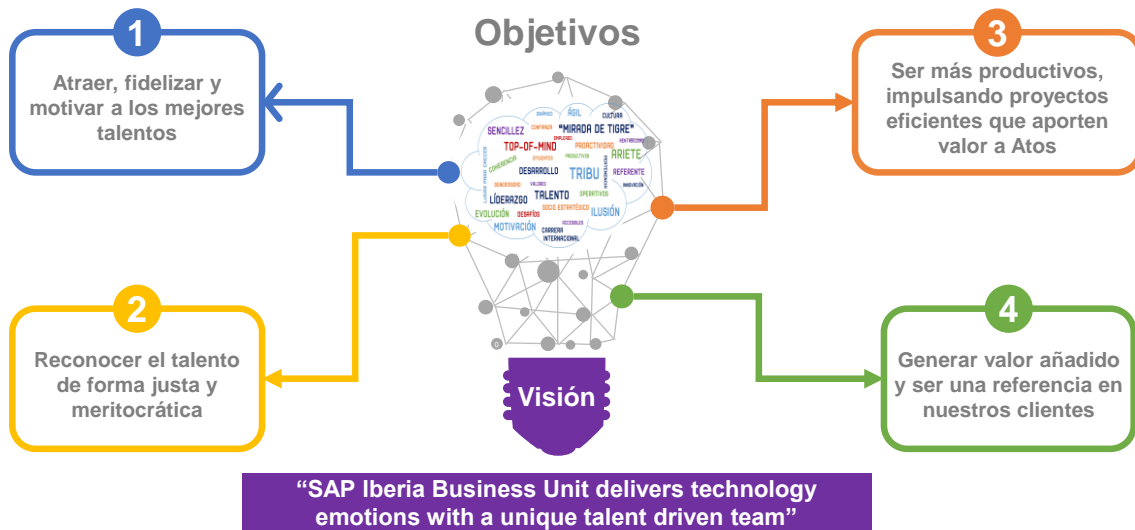


Figura 14: Motivos que impulsan la creación de un nuevo modelo de gestión del talento para la Unidad de Negocio de consultoría SAP en nuestro cliente. FUENTE: Elaboración propia.

En general, se llega a la conclusión de que necesitamos definir un modelo poco continuista con lo actual y buscar por el contrario un modelo disruptivo, creado a partir de las necesidades puras del negocio, de los valores que queremos en las personas que integren el área y del propósito de esta. Pero sobre este planteamiento, ¿Cuál es el marco corporativo (líneas rojas) que no podemos superar?:

- Deberá seguir existiendo un control de incorporaciones en plantilla centralizado a nivel global.
- Las subidas, ajustes y complementos salariales se mantendrán vinculados a categorías y no a personas.
- La herramienta de gestión de personas es Success Factors y debemos tratarlo como un elemento clave del modelo.
- Los valores de la corporación son un punto de partida básico, si bien pueden desarrollarse (ajustarse) de forma alineada a cada área / negocio.

Por tanto, se refuerza la necesidad de definir un nuevo modelo de talento para una nueva era, alineado a la nueva visión y estrategia de la Unidad de Negocio SAP de la región Iberia y aterrizado en las cuatro finalidades representadas en la figura 14.

Adicionalmente se trabajó sobre la visión del modelo en un workshop específico y del que surgió la siguiente matriz descriptiva de la visión identificada:

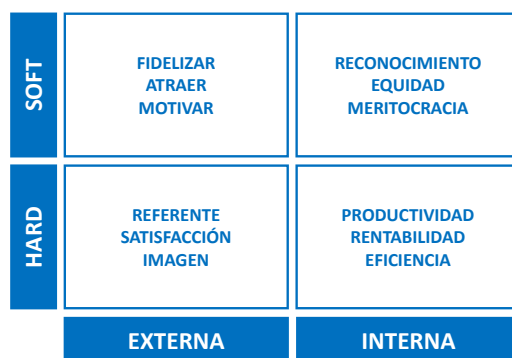


Figura 15: Matriz de claves de la visión del modelo de gestión del talento para la Unidad de Negocio de consultoría SAP del cliente. FUENTE: Elaboración propia.

Del análisis inicial, además de la visión, se extrae información acerca de parámetros específicos del negocio que nos permitirán definir la estructura de la pirámide objetivo, así como los datos aspiracionales en cuanto a cargabilidad, margen bruto medio de operación de proyectos, tarifa hora media, rotación de la unidad de negocio, objetivos de crecimiento, etc. En resumen:

Ingreso medio por empleado	75.000,00	euros/FTE/año
Rotación no deseada inferior a	10,00%	
Tarifa/hora media	36,00	euros/hora
Edad media de la plantilla	35	
Cargabilidad mínima	75,00%	
Margen bruto medio por proyecto	40,00%	

Tabla 1: Datos objetivo de la Unidad de Negocio de consultoría SAP del cliente a finales de 2022. FUENTE: Elaboración propia.

6.3 Plan de gestión del cambio

El nuevo modelo de gestión del talento tiene 3 grandes ámbitos de actuación para tener en cuenta a la hora de definir un plan de gestión del cambio:

- Evolución estratégica del negocio: Hace referencia a los cambios en la organización, la tipología de proyectos, la relación con el cliente, o las expectativas de la compañía con el negocio. Afecta principalmente a todo la unidad de SAP y potenciales clientes, además de los principales actores corporativos.
- Implementación del nuevo modelo de talento: Se refiere a los cambios en el modelo y formas de trabajo, equipos y estilo de liderazgo, nuevos procesos de gestión y seguimiento, así como nuevas expectativas y exigencias a cada profesional del área. Afecta principalmente a todo la unidad de negocio SAP, así como a RRHH.
- Consecuencias del nuevo modelo de talento: Los cambios organizativos y de formas de trabajo conllevarán una serie de “desadaptaciones” en determinados colectivos del área, que es necesario gestionar, valorando su impacto y posibles alternativas. Afecta principalmente a determinados colectivos y perfiles, cuyo rol en el área se pueda ver afectado por el nuevo modelo.

Debido a este, es necesario liderar y gestionar toda la comunicación del proyecto, de forma adaptada a cada colectivo, y teniendo en cuenta las siguientes premisas:

- Aportando transparencia, coherencia y empatía al proceso, de cara a facilitar el entendimiento y comprensión del nuevo enfoque SAP Iberia a todos los stakeholders implicados.
- Involucrando a los stakeholders estratégicos en su desarrollo y éxito, potenciando sus capacidades para liderar el cambio.
- Facilitando el proceso de cambio a todos los stakeholders, aportando el conocimiento y las herramientas necesarias para lograrlo.

Los stakeholders identificados son:

- No vinculados directamente al proyecto: Todos cuentan con el mismo nivel de relevancia e importancia en el proyecto.
 - Área corporativa de la compañía en España.
 - Clientes.
 - Candidatos.
 - Sindicatos.
 - Empleados de la UN SAP Iberia.
- Vinculados directamente al proyecto: A clasificar en función de su importancia en el proyecto y del impacto que el proyecto genera en cada uno de ellos.
 - Principales actores corporativos del cliente.
 - Equipo de proyecto conjunto SAP-RRHH.
 - Equipo de proyecto específico de RRHH del cliente.
 - Personas clave de la Unidad de Negocio SAP del cliente.
 - Equipo de la Unidad de Negocio SAP más cercanos al proyecto.

Para cada colectivo identificado se define un rol desde el punto de vista del proyecto y dónde debe estar el foco en las acciones de comunicación y/o formación.

Para aquellos vinculados al proyecto, se realiza además una clasificación teniendo en cuenta su importancia (en cuanto a la relevancia de cada stakeholder para el éxito del proyecto) y su impacto (en relación con cuánto afecta el proyecto a cada stakeholder).

Aquellos que aparecen en una “zona de riesgo” (alto impacto y baja importancia), deberán ser cuidados y atendidos, y deberán recibir una comunicación puntual y precisa que gestione adecuadamente sus expectativas.

Los que aparecen en la “zona neutra” (importancia e impacto medios), deberán ser integrados en el proyecto, informados de los avances y tratados como facilitadores del cambio.

Y aquellos que aparecen en la “zona Palanca”, es decir, alta importancia e impacto medio / alto, serán en los que deberá ponerse mayor foco, a los que deberá involucrarse más y que servirán como impulsores del proyecto.

Sobre estas bases se diseña un plan de comunicación sobre distintos medios (intranet, email, acciones off-line, etc.), desde diferentes comunicadores (sponsors del proyecto como el CEO de la empresa, la dirección de RRHH o la dirección del área de SAP) y con diferentes mensajes en función del colectivo y su clasificación.

Además se elabora un plan de formación orientado a dar a conocer el modelo a todas las personas implicadas, con diferentes acciones dependiendo del grado de implicación y del rol a desempeñar (por ejemplo, talleres presenciales de evaluación para personas con equipos a cargo que deberán actuar como evaluadores en el proceso).

6.4 Definición del modelo de competencias

Sobre la base de la información recabada en el análisis inicial, las indicaciones del cliente y la experiencia del equipo de intervención, se definió lo siguiente:

6.4.1 Nuevo modelo de carreras profesionales en UN SAP Iberia

El nuevo modelo de carreras profesionales se compone de diferentes itinerarios u opciones de carrera, con sus correspondientes categorías profesionales. No son carreras estancas, sino que bajo ciertas normas, pueden permitirse cambios de una carrera a otra, siempre que haya una clara justificación.

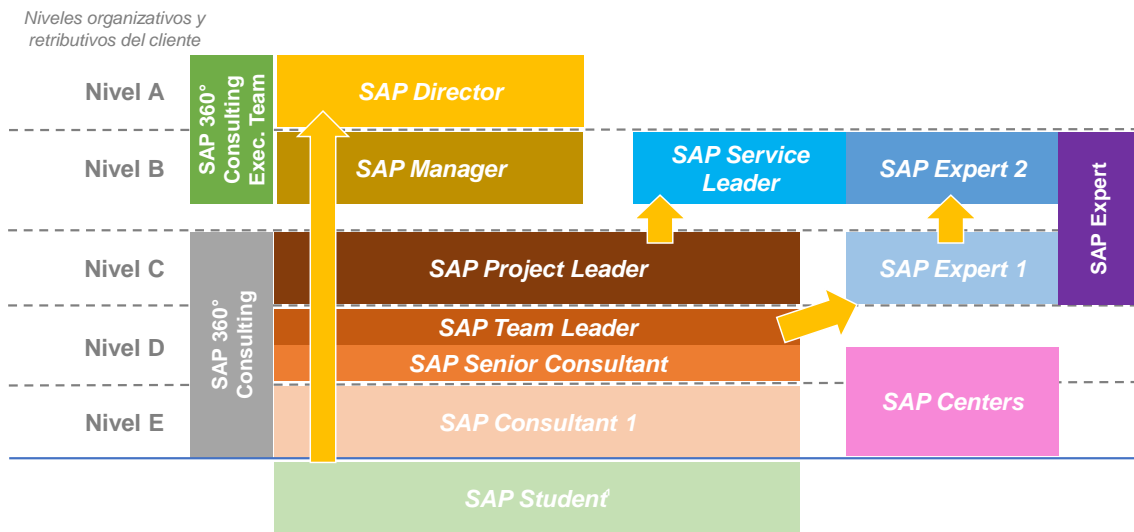


Figura 16: Modelo de carreras profesionales para la Unidad de Negocio de consultoría SAP del cliente. FUENTE: Elaboración propia.

Como puede observarse, hay una carrera principal de consultoría SAP que de manera natural puede evolucionar hacia el equipo ejecutivo del área de SAP o hacia un desarrollo de experto en SAP. En paralelo, está la carrera de expertos en SAP a la que puede llegarse directamente con experiencia acumulada o desde la categoría de *Team Leader* de la carrera de Consultoría. Y de forma aislada hay una carrera de Centros de mantenimiento que sigue la filosofía de las factorías de software.

Cada categoría profesional tiene una serie de niveles internos o escalones, a través de los que el empleado podrá transitar a medida que vaya desarrollando la experiencia, las competencias, los valores, los conocimientos, etc. definidos para cada uno de ellos.

Así por ejemplo, el nivel C en la carrera de consultoría, (*SAP Project Leader*), consta de los siguientes niveles, exigencia y normas de evolución:

Nivel C

Categoría interna SAP	Categoría externa SAP	Escalones	Experiencia y misión	Filosofía de carrera	Velocidad de carrera	Modelo retributivo
Project Leader	Project Leader	PL4 PL3 PL2 PL1	<ul style="list-style-type: none"> Gestiona de forma integral equipos y proyectos Inicia el desarrollo de negocio Más de 6 años experiencia 	Afianzar el desarrollo de Project Leaders solventes	<ul style="list-style-type: none"> Velocidad de carrera Evaluación anual Media: 1 escalón/año En PL4 decisión sobre evolución a Manager o Service Leader 	Fijo por escalón + bonus variable

Figura 17: Descripción esquemática de la nueva categoría "SAP Project Leader". FUENTE: Elaboración propia.

6.4.2 Diseño del modelo de competencias

Para cada categoría o de manera transversal para todas ellas, según corresponda, se definieron:

- Una misión básica y funciones clave por categoría. Antes del proceso de evaluación formal, se realiza un *check* básico cualitativo del cumplimiento de las funciones y responsabilidades establecidas en la misión de la categoría correspondiente. El foco en esta evaluación se pondrá principalmente en las categorías inferiores.
- 4 valores corporativos iguales para todos.
- Competencias transversales para las categorías de la carrera de Consultoría (*SAP Consulting*).
- 1 nivel de liderazgo específico para cada categoría.
- Requisitos de conocimientos (formación y certificaciones), con foco en la experiencia y el conocimiento técnico necesario para ser una referencia en el mercado.

- Objetivos por categoría sobre la base de indicadores cuantitativos y ligados a la actividad: Satisfacción del cliente, rentabilidad, acción comercial, etc. Pueden o no tener carácter vinculante.



Figura 18: Elementos descriptivos y evaluables de cada categoría. FUENTE: Elaboración propia.

6.4.2.1 Valores

Cuatro valores que emanan de los valores de la corporación, y que suponen un marco de referencia inspirador y regulador de la nueva cultura SAP:

- *Trust*: Somos honestos y transparentes y por ello creamos relaciones basadas en la confianza y el respeto.
- *Social Wellbeing*: Nos gusta generar "buen rollo", disfrutar de nuestros compañeros, de nuestro entorno, de nuestros clientes y de nuestros proyectos, para construir un mejor lugar donde trabajar.
- *Innovation*: Nos mueve estar a la última, ser vanguardistas y creativos, no somos conformistas, siempre queremos más y mejor.
- *Customer*: Por encima de objetivos y proyectos, Cliente. Tenemos una mirada integral del negocio, pero no descuidamos que nuestro "CORE" es nuestro cliente interno y externo.

Los posibles niveles de desarrollo de cada uno de los valores, son tres:

- 1: En desarrollo. Aún no lo muestra.
- 2: Adquirido. Lo muestra de forma clara.
- 3: Referente. Actúa como transmisor del valor.

6.4.2.2 Competencias

El Modelo de Competencias de la Unidad de Negocio de SAP Iberia es fruto de un estudio exhaustivo de las características y necesidades del negocio del área.

Cada competencia del modelo está estructurada en un conjunto de comportamientos observables y evaluables en base a una escala de cuatro niveles de desempeño. En función del tipo de competencia y de la categoría a la que aplica, los comportamientos pueden verse modificados en función del perfil profesional requerido.

Se definieron tres competencias transversales para los empleados que transitan por alguna de las cuatro categorías de la carrera de consultoría (*SAP Consulting*). Tienen por objetivo desarrollar y afianzar las habilidades y capacidades básicas necesarias por cualquier consultor, ya sea funcional o tecnológico. Cada categoría cuenta con su propio perfil de comportamientos, ajustado al foco y necesidades de esta.

Y competencias específicas (entre 2 y 3) para cada una de las categorías del modelo. Hacen referencia a las habilidades específicas requeridas por cada categoría para el correcto desempeño de la función.

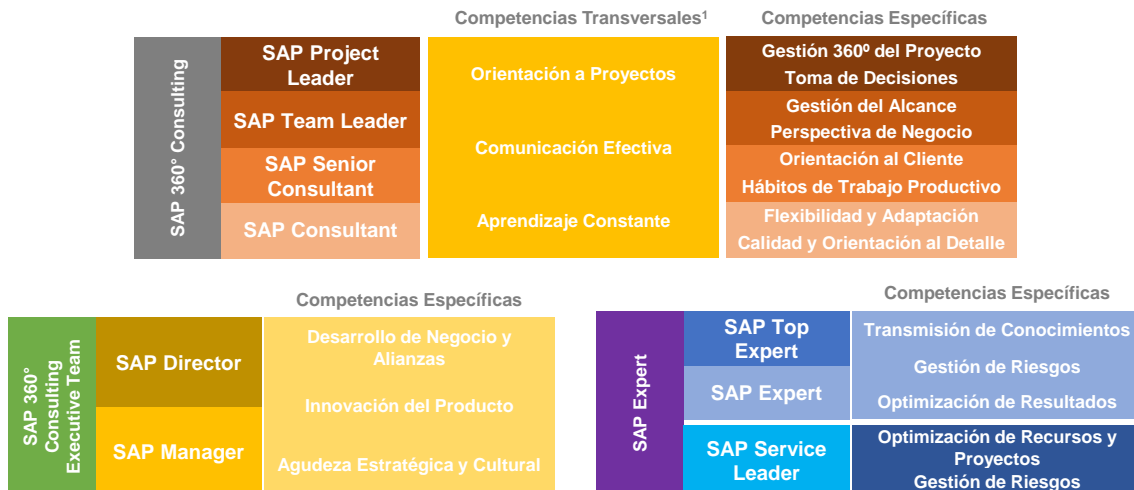


Figura 19: Relación de competencias por carrera profesional y categoría. FUENTE: Elaboración propia.

6.4.2.3 Competencias transversales

Cada competencia transversal se compone de tres comportamientos para cada categoría profesional, que aterrizan la competencia en elementos observables y evaluables en cuatro niveles de desarrollo. Los niveles de desarrollo evaluables asociados a cada comportamiento de la competencia, son los siguientes:

- 1 – No cumple: El evaluado no evidencia el comportamiento.
- 2 – En proceso: El evaluado muestra el comportamiento de forma emergente, si bien, aún no evidencia haberlo adquirido de forma satisfactoria.
- 3 – Lo muestra: El evaluado demuestra el comportamiento de forma habitual y solvente.
- 4 – *High performer*: El evaluado muestra siempre el comportamiento, siendo un referente en su desempeño para los demás.

Estas tres competencias transversales son:

- Orientación a proyectos: Capacidad para trabajar de forma eficaz en proyectos y orientarse al logro de objetivos, movilizandolos recursos y proponiendo soluciones, tanto en entornos presenciales como virtuales.
- Comunicación efectiva: Capacidad para escuchar, preguntar y expresar conceptos e ideas de forma efectiva, comprendiendo de forma efectiva a los demás y aportando feedback constructivo.
- Aprendizaje constante: Capacidad para fomentar el autodesarrollo, adaptando formas de trabajo propias a diferentes situaciones y contextos y actuando de forma inconformista y curiosa, incorporando de forma continua nuevos aprendizajes y conocimientos.

6.4.2.4 Competencias específicas

- SAP Consulting:
 - Gestión 360° de proyectos: Capacidad para generar indicadores, evaluarlos y gestionarlos en base a los mismos. Implica la gestión financiera de proyectos, el alineamiento y coordinación de recursos con otros proyectos existentes y la capacidad de gestionar varios proyectos en paralelo.
 - Toma de decisiones: Capacidad para analizar diferentes opciones y considerar todas las circunstancias y situaciones, de cara seleccionar la alternativa de manera rápida y eficaz. Implica la generación de alternativas y escoger aquellas más adecuadas a los escenarios determinado.

- Perspectiva de negocio: Capacidad para entender el funcionamiento y estructura interna del cliente, poniendo foco en las fortalezas y debilidades del cliente y entender a fondo los productos y servicios del cliente.
- Gestión del alcance: Capacidad de negociación y gestión de conflictos en el marco de un proyecto. Implica habilidades de escucha, negociación y análisis de situaciones en el marco de un proyecto.
- Orientación al cliente: Capacidad para conocer y satisfacer las necesidades de los clientes (internos y externos, ajustando y anticipando a ellas el estilo de comunicación y la habilidad de ofrecer el servicio o la solución más adecuada.
- Hábitos de trabajo productivo: Capacidad para realizar el trabajo de manera efectiva y productiva, en términos de administración del tiempo, establecimiento de objetivos y prioridades, planificación, organización y seguimiento de los compromisos adquiridos.
- Calidad y orientación al detalle: Capacidad para realizar el trabajo con un estándar de calidad adecuado al puesto y el conocimiento adquirido en la compañía y/o cliente. Implica inconformismo, atención al detalle y cuidado continuo en todas las tareas y proyectos.
- Flexibilidad y adaptación: Capacidad para modificar su propio enfoque a medida que la situación cambiante lo requiera, y promover dichos cambios en su ámbito de actuación. Implica capacidades de adaptación y adecuación a entornos de manera rápida, ordenada y eficaz.
- SAP Consulting Executive Team:
 - Desarrollo de negocio y alianzas: Capacidad para establecer objetivos y estrategias dirigidas a la generación de nuevos clientes, alianzas y relaciones estratégicas con stakeholders clave, así como en la fidelización de los clientes actuales. Implica el análisis y conocimiento del contexto competitivo (clientes, servicios).
 - Innovación de producto: Capacidad para entender los cambios constantes en el mercado y en los clientes, movilizand o ideas concretas y accionables que permitan incrementar la capacidad competitiva de Atos SAP en el mercado. Implica la inspiración y movilización de equipos y colaboradores para su desarrollo y puesta en marcha.
 - Agudeza estratégica y cultural: Capacidad para anteponerse a los cambios del entorno y determinar su impacto a medio y largo plazo tanto en la estrategia de negocio como en la cultura organizativa. Implica la búsqueda constante de nuevas oportunidades y la motivación e inspiración de equipos en base a ellas.
- SAP Expert:
 - Transmisión de conocimiento: Capacidad para transmitir conocimientos e ideas a través de diversos medios, impactando de forma positiva en los demás a través de sus conocimientos.
 - Gestión de riesgos: Capacidad para identificar determinados riesgos asociados a un proyecto o solución, proponiendo y gestionando las soluciones alternativas al posible riesgo.
 - Optimización de resultados: Capacidad para optimizar y efficientar códigos, procesos y proyectos. Implica la búsqueda de la mejora de constante de resultados y búsqueda del a excelencia.
- Service Leader:
 - Gestión de riesgos: Misma definición que en el caso de SAP Expert.

- Optimización de recursos / proyectos: Capacidad para gestionar proyectos de forma eficiente, definiendo herramientas, estándares y modelos organizativos que influyan de forma positiva en el resultado del proyecto.
- SAP Centers:
 - Hábitos de trabajo productivo: Misma descripción que en la competencia definida para SAP Consulting.
 - Calidad y orientación al detalle: Misma descripción que en la competencia definida para SAP Consulting.

Igual que en el caso de las competencias transversales, cada competencia específica se compone de tres comportamientos para cada categoría profesional, que aterrizan la competencia en elementos observables y evaluables en cuatro niveles de desarrollo. Los niveles de desarrollo evaluables asociados a cada comportamiento de la competencia, son los siguientes:

- 1 – No cumple: El evaluado no evidencia el comportamiento.
- 2 – En proceso: El evaluado muestra el comportamiento de forma emergente, si bien, aún no evidencia haberlo adquirido de forma satisfactoria.
- 3 – Lo muestra: El evaluado demuestra el comportamiento de forma habitual y solvente.
- 4 – *High performer*: El evaluado muestra siempre el comportamiento, siendo un referente en su desempeño para los demás.

Flexibilidad y adaptación	
Definición	Comportamientos
<p>“Capacidad para modificar su propio enfoque a medida que la situación cambiante lo requiera, y promover dichos cambios en su ámbito de actuación. Implica capacidades de adaptación y adecuación a entornos de manera rápida, ordenada y eficaz”.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Acepta con rapidez los cambios producidos en su entorno, crece con ellos. 2. Se centra en los aspectos positivos que le aportan otras personas y entornos. Se adapta con rapidez. 3. Construye planteamientos basados en la integración de diversos enfoques, incluso renunciando al suyo propio.

Figura 20: Ejemplo de competencia y comportamientos asociados que deberán evaluarse individualmente según la escala de cuatro niveles descrita. FUENTE: Elaboración propia.

6.4.2.5 Liderazgo

El Liderazgo de los profesionales SAP se mide a través de una competencia específica, basada en seis niveles incrementales, que aplica en todas las categorías, incluidas las de menos experiencia.

La finalidad del modelo es fomentar el desarrollo de esta competencia independientemente del nivel de responsabilidad en los equipos y/o proyectos.

Cada nivel de Liderazgo cuenta con una definición única y se evalúa en base a los tres niveles de desarrollo que vemos a continuación:

- 1 – En desarrollo: El evaluado no muestra aún el nivel de liderazgo, no demostrando comportamientos asociados al mismo.
- 2 – Adquirido: El evaluado muestra el nivel de liderazgo, mostrando comportamientos que evidencian haberlo asimilado.
- 3 – Referente: El evaluado demuestra haber consolidado el nivel de liderazgo, mostrando comportamientos que sobresalen de lo esperado.

Los seis niveles de liderazgo definidos son:

1. Autoliderazgo (SAP Consultant 1 y SAP Centers Analyst): Capacidad básica de un profesional para auto conocerse, auto gestionarse y desarrollarse profesional y personalmente.

2. Liderazgo relacional (SAP Consultant 2, SAP Team Leader, SAP Senior Consultant): Capacidad de establecer acciones de liderazgo y delegación en entornos colaborativos, aportando ideas en todos los niveles jerárquicos y proponiendo soluciones.
3. Liderazgo organizador – estructurador (Project Leader y Service Leader): Capacidad para construir equipos, desarrollar colaboradores y establecer normas, tanto en entornos presenciales como virtuales.
4. Liderazgo facilitador (SAP Expert): Capacidad para impactar e influir en los demás a través de su conocimiento y experiencia.
5. Liderazgo motivador (Managers): Capacidad de inspirar y motivar equipos, fomentando el compromiso y la responsabilidad del equipo, reconociendo y haciendo crecer a los colaboradores, en entornos tanto presenciales como virtuales.
6. Liderazgo integrador – Visionario (Directores): Capacidad de generar cultura y transmitir de forma eficaz la visión y el propósito, alineando a los colaboradores en una única dirección para alcanzar los objetivos estratégicos.

6.4.3 Diseño del modelo de evaluación

Adicionalmente a las carreras profesionales y el esquema completo de competencias, se definieron los criterios de promoción del modelo sobre la base de la evaluación del desempeño individual, con el fin de impulsar el desarrollo profesional y premiar la meritocracia, permitiendo a los empleados avanzar por las carreras profesionales y poder fijarse, en ese sentido, expectativas realistas.

Para la promoción en cuanto a evolución a lo largo de los escalones dentro de una categoría, es condición necesaria superar de manera simultánea las exigencias en cuanto a misión básica y funciones clave de la categoría de la categoría (función crítica) y en cuanto a las competencias específicas en el nivel mínimo fijado para la categoría.

Para una promoción que signifique un salto de categoría, por ejemplo, desde SAP Team Leader (TL4) a SAP Project Leader (PL1), deberán superarse de manera simultánea las exigencias en cuanto a la función crítica de la categoría, los valores, las competencias transversales, las competencias específicas y el liderazgo.

6.5 **Implantación del modelo**

Una vez definido el modelo en su conjunto, se procedió a su implantación (en proceso con algún retraso mínimo a fecha de entrega de este documento), según el siguiente planteamiento:

La implantación del Nuevo Modelo de Carreras (en adelante NMC) en el área de SAP, supone un primer punto de partida para la creación de una cultura de “alto rendimiento” en el equipo SAP. En esta primera etapa de implantación (hasta diciembre 2021), los objetivos son:

- Integrar a todos los profesionales del área de SAP en el modelo, de cara a testar su adaptación a la nueva filosofía de carrera.
- Analizar las posibilidades del modelo y sus aspectos de mejora en cuanto a modelo de gestión, proceso, herramienta y roles involucrados.

Los roles involucrados en el proceso son:

- SAP Runner: Empleado SAP Iberia “objeto” del NMC. Realiza los correspondientes autodiagnósticos en base a su propia percepción de progresión y recibe feedback. Es el responsable de comunicar los cambios en cuanto a los proyectos en los que participa.
- Impulsor diario SAP: Supervisor directo del SAP Runner en cada proyecto. Lidera los diagnósticos parciales y las conversaciones de feedback.

- Impulsor de Carrera SAP: Responsable integral de la Carrera de un grupo asignado al impulsor. Define los objetivos y marca los planes de desarrollo. Vela por la objetividad del proceso y el desarrollo de las personas de su área.
- SAP People Manager: Owner interno del proceso en el área SAP. Vela por el cumplimiento del calendario del proceso, la gestión de reuniones internas y la integración de datos. Asegura la relación con Recursos Humanos del cliente para la correcta aplicación e integración del NMC con políticas y procesos corporativos.
- Comité de carreras SAP: Vela por la objetividad y avance del proceso en todos los proyectos / áreas / personas. Establece las promociones y salidas vinculadas al NMC. Asigna los Runner según la evolución en la carrera profesional o nuevas incorporaciones (proceso de staffing).
- RRHH del cliente: Vigilante externo del proceso. Facilita la toma de decisiones y su encaje con el contexto y las políticas corporativas. Aporta formación, herramientas y soporte durante todo el proceso, especialmente en lo ligado a Tatroo (herramienta interna del cliente). Es garante del proceso con las herramientas y procesos corporativos (Mycareer, My Salary, etc.)

La implantación seguirá las fases de la siguiente figura y el calendario descrito:

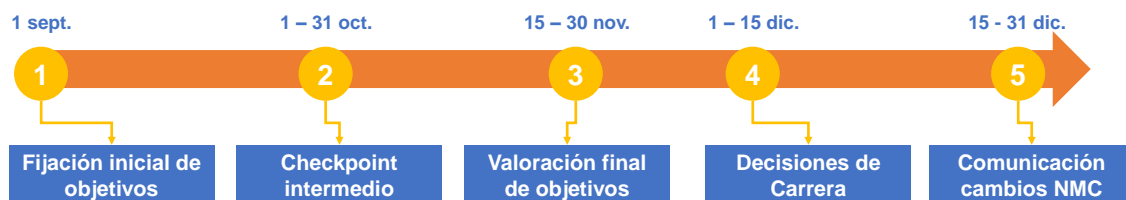


Figura 21: Esquema temporal propuesto para la implantación del modelo y el proceso de evaluación.
FUENTE: Elaboración propia.

6.5.1 Hito 1: Fijación inicial de objetivos

- Pasos:
 - Reunión grupal Impulsor de Carreras con sus Runners para explicarles el NMC (valores, competencias y liderazgo).
 - Acción individual: cada Runner reflexiona sobre el modelo y se plantea objetivos y áreas de desarrollo.
 - Lanzamiento del autodiagnóstico: activación de proceso por parte de la empresa (HR/SAP) y envío de mails desde la plataforma.
 - Acción individual: El SAP Runner realiza su autodiagnóstico inicial en base a la reflexión anterior.
 - Conversación "a tres": fijación de objetivos de carrera para el semestre entre el SAP Runner y ambos impulsores, a partir de autodiagnóstico inicial y objetivos My Career H2.
 - Acción individual: subida de objetivos y plan de desarrollo a la herramienta (registro de la información), por parte de Impulsor Carrera.
- Intervienen:
 - SAP People Manager.
 - RRHH de la empresa.
 - SAP Runner.
 - Impulsor de carrera e impulsor diario.

6.5.2 HITO 2: Checkpoint intermedio

- Pasos:
 - Reunión a tres: revisión de objetivos y plan de acción: Avances en el proyecto, grado de adecuación a la realidad y otras necesidades.
 - Acción individual: actualización, por parte del Impulsor de Carrera de los objetivos y el plan de acción en Tadoo, en base a la conversación anterior.
- Intervienen:
 - SAP Runner.
 - Impulsor de carrera e impulsor diario.

6.5.3 HITO 3: Valoración final de objetivos

- Pasos:
 - Lanzamiento del proceso: activación del proceso por parte de HR/SAP y envío de mails desde la plataforma.
 - Actividades individuales: El SAP Runner realiza el autodiagnóstico H2, el Impulsor Diario realiza el diagnóstico H2 de cada uno de sus SAP Runners y el Impulsor de Carrera realiza el diagnóstico H2 de cada uno de sus Runners.
 - Actividad individual Impulsor de Carrera: Recopila toda la información de sus Runners a partir del informe Excel de resultados Tadoo y propone promociones de categoría y promociones salariales en base a los criterios del modelo.
- Intervienen:
 - SAP People Manager y RRHH de la empresa.
 - SAP Runner.
 - Impulsor de carrera e impulsor diario.

6.5.4 HITO 4: Decisiones de Carrera

- Pasos:
 - Actividad individual: HR cliente y People SAP coordinan el proceso: reuniones, información disponible, calendario, etc.
 - Reunión de Comité de Carrera (Directores / Impulsores de Carrera, HRBP) para decidir en base a valoraciones: Candidatos a progresar en NMC SAP Iberia y promociones asociadas (categorías, niveles y salario) y, candidatos a discontinuar NMC SAP Iberia. Además, otras cuestiones relativas al modelo, como cambios en calendario, evolución de criterios, etc.
 - Ajuste y aprobación final del listado de promociones por parte del Director de la Unidad de Negocio de consultoría SAP, coordinado con HR y CEO de la empresa.
- Intervienen:
 - SAP People Manager.
 - RRHH de la empresa.
 - Comité de Carrera.
 - Impulsor de carrera.

6.5.5 HITO 5: Comunicación de cambios en NMC

- Pasos:
 - Emisión de cartas de cambio en NMC SAP.

- Reunión a dos (Runner e Impulsor de Carrera): feedback H2 y comunicación de cambio en NMC: Feedback final a partir del plan de acción establecido y entrega de carta y comunicación de cambio (si aplica) en NMC.
- Acción individual: actualización, por parte del Impulsor de Carrera, de la situación de cada Runner en Tadoo en base a la conversación anterior.
- Acción individual: actualización, por parte HR/SAP, de la situación de cada Runner en My Career/My Salary en base a la conversación anterior.
- Intervienen:
 - SAP People Manager.
 - RRHH de la empresa.
 - SAP Runner.
 - Impulsor de carrera.

7 Evaluación y seguimiento

7.1 Modelo de medición de resultados

El objetivo del proyecto de intervención, a partir de la intervención realizada (y descrita) de diseño, desarrollo e implantación de un nuevo modelo de carreras para la Unidad de Negocio de SAP de una multinacional de consultoría tecnológica, es el de influir en la capacidad de atracción de nuevos profesionales, ajustados al perfil competencial descrito, así como en la fidelización de los empleados de la Unidad de Negocio sobre la base de un nuevo modelo de proyección profesional claro, objetivo y basado en la meritocracia individual de cada empleado. Y el objetivo del proyecto de investigación es comprobar si efectivamente es posible conseguir ese impacto.

Para comprobar si efectivamente, desde un modelo de gestión del talento evolucionado y basado en la gestión por competencias, hemos sido capaces de mejorar la marca empleadora y la retención de empleados, se propone un conjunto de entrevistas con miembros del equipo ejecutivo de la Unidad de Negocio de consultoría SAP, con el SAP People Manager y con la persona a cargo de la Unidad desde el departamento de Recursos Humanos (HRBP).

Las entrevistas serán semiestructuradas, de media hora de duración, dirigidas a identificar la percepción de los entrevistados sobre lo anterior (marca empleadora, capacidad de atracción de candidatos al área de SAP y retención de empleados de la Unidad) y acompañada de un breve cuestionario sobre el que tratar de extraer información cuantitativa de base que poder después, en el análisis, matizar con el resultado de las entrevistas.

Debido a la naturaleza del proyecto y los tiempos necesarios de consolidación del modelo implantado, el impacto conseguido sobre la capacidad de atracción de nuevos candidatos y sobre la fidelización de los empleados sólo puede medirse en términos de percepción del equipo ejecutivo de la Unidad de Negocio en cuanto a lo que el nuevo modelo puede suponer en esos términos. Una medición basada en indicadores (por ejemplo, número de candidatos interesados por puesto publicado, índice de rotación, etc.), sólo es posible a partir de un recorrido temporal mínimo del nuevo modelo de, al menos, un año, que es el ciclo de evaluación y promoción medio establecido.

7.1.1 Guion de las entrevistas

Las entrevistas se realizarán sobre un guion básico que servirá para dirigir la conversación hacia el tema de interés y asegurar que no nos desviemos, así como para estructurar posteriormente las respuestas. Las preguntas principales que servirán como guía de la entrevista son:

1. ¿Cuál es tu opinión general sobre el nuevo modelo de carreras implantado en el área de SAP?
2. ¿Entiendes bien tu rol en el nuevo modelo?
3. ¿Cómo ha sido el proceso de implantación, ajuste de empleados a las nuevas carreras y evaluación y fijación de objetivos y planes de acción?
4. ¿Cuál ha sido desde tu punto de vista la reacción de los SAP Runners ante el nuevo modelo?
5. ¿Crees que será algo positivo para el área de SAP?
6. ¿Crees que será, sobre la base de este nuevo planteamiento en la gestión del talento, más fácil atraer a candidatos?
7. ¿Crees que la rotación del área estará en 2022 dentro del objetivo propuesto de menos del 10%?
8. ¿Crees que es un modelo de gestión del talento motivador para los empleados de la Unidad?
9. ¿Has recibido algún feedback, en la dirección que sea, de alguno de los SAP Runners en relación con el nuevo modelo?
10. ¿Qué consideras que podemos mejorar del modelo?

7.1.2 Cuestionario de valoración

Adicionalmente a la entrevista, la persona entrevistada rellenará un breve cuestionario con afirmaciones concretas acerca del tema a tratar. El cuestionario constará de preguntas a responder según una escala Likert de 1 a 10 (1, totalmente en desacuerdo y 10 totalmente de acuerdo).

Las 10 preguntas que se proponen para el cuestionario son:

1. El nuevo modelo de carreras de la Unidad de Negocio de SAP mejora las perspectivas de desarrollo profesional de los empleados de la Unidad.

Totalmente en desacuerdo 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Totalmente de acuerdo
○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○

2. El nuevo modelo de carreras de la Unidad de Negocio de SAP mejorará a medio plazo los resultados del área.

Totalmente en desacuerdo 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Totalmente de acuerdo
○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○

3. El nuevo modelo de carreras de la Unidad de Negocio de SAP servirá para mejorar la satisfacción de los clientes de la Unidad.

Totalmente en desacuerdo 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Totalmente de acuerdo
○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○

4. El nuevo modelo de carreras de la Unidad de Negocio de SAP servirá para motivar a los empleados del área gracias a las perspectivas que ofrece de desarrollo profesional.

Totalmente en desacuerdo 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Totalmente de acuerdo
○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○

5. El nuevo modelo de carreras de la Unidad de Negocio de SAP servirá para hacer más atractiva la Unidad a futuros candidatos.

Totalmente en desacuerdo 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Totalmente de acuerdo
○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○

6. El nuevo modelo de carreras de la Unidad de Negocio de SAP nos permite competir por el talento con las principales empresas del sector de consultoría SAP.

Totalmente en desacuerdo 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Totalmente de acuerdo
○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○

7. Las parrillas salariales del nuevo modelo de carreras de la Unidad de Negocio de SAP están ajustadas a la situación de mercado.

Totalmente en desacuerdo 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Totalmente de acuerdo
○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○

8. Creo que las exigencias de evolución profesional que establece el nuevo modelo de carreras de la Unidad de Negocio de SAP, son retadoras y motivadoras a la vez.

Totalmente en desacuerdo 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Totalmente de acuerdo
○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○

9. Creo que la Unidad de Negocio de SAP de la empresa es un muy buen lugar para trabajar.

Totalmente en desacuerdo 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Totalmente de acuerdo
○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○

10. Sobre la base del nuevo modelo de carreras de la Unidad de Negocio de SAP, mi empresa será líder en consultoría SAP en el medio / largo plazo.

Totalmente en desacuerdo 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Totalmente de acuerdo
○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○

7.2 Análisis de resultados

El equipo ejecutivo de la Unidad de Negocio de SAP de la empresa consultora objeto de la intervención, que forma además el Comité de Dirección de la Unidad de Negocio, está formado por seis personas: El Director General de la Unidad de Negocio, tres directores de negocio, uno de ellos con responsabilidad sobre la gestión del talento de la Unidad de Negocio de SAP para sur de Europa (responsable de People SAP sur de Europa) y dos *senior managers* de negocio con responsabilidad sobre los principales proyectos de la unidad y los equipos que participan en ellos. Podríamos representar el equipo ejecutivo según el siguiente organigrama:

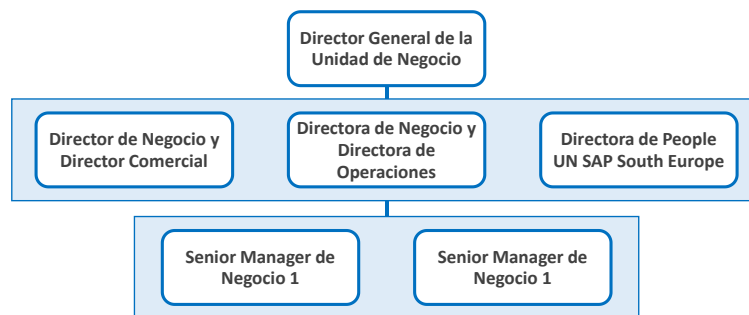


Figura 22: Organigrama del equipo ejecutivo de la Unidad de Negocio SAP. FUENTE: Elaboración propia.

El Director General de la Unidad de Negocio de SAP lleva menos de un año en la empresa y es el impulsor y espónsor del proyecto, al entender que es necesario un modelo de gestión del talento alineado con lo que existe en otras empresas del sector con las que tienen que competir por los proyectos y por las personas.

El Director Comercial, contratado por el Director General, lleva también menos de un año en la empresa, cree en la gestión por competencias porque viene de empresas en las que se aplica ese modelo de gestión del talento y tiene como objetivo impulsar la relevancia de la empresa en el mercado de consultoría SAP a partir de la consecución de proyectos innovadores, interesantes, que contribuyan al desarrollo de la marca empleadora y en clientes principales.

El resto de miembros del equipo ejecutivo representados en la figura 22 son, con mayor o menor antigüedad, empleados de la empresa desde hace más de 10 años.

7.2.1 Resultados de los cuestionarios administrados

Los resultados en bruto de los cuestionarios administrados al equipo ejecutivo mencionado, pueden verse en la tabla a continuación y reflejan, a vista de pájaro, cierto optimismo general sobre las posibilidades del nuevo modelo de gestión por competencias:

	P1 - El nuevo modelo de carreras de la Unidad de Negocio de SAP mejora las perspectivas de desarrollo profesional de los empleados de la Unidad	P2 - El nuevo modelo de carreras de la Unidad de Negocio de SAP mejorará a medio plazo los resultados del área.	P3 - El nuevo modelo de carreras de la Unidad de Negocio de SAP servirá para mejorar la satisfacción de los clientes de la Unidad.	P4 - El nuevo modelo de carreras de la Unidad de Negocio de SAP servirá para motivar a los empleados del área gracias a las perspectivas que ofrece de desarrollo profesional.	P5 - El nuevo modelo de carreras de la Unidad de Negocio de SAP servirá para hacer más atractiva la Unidad a futuros candidatos.	P6 - El nuevo modelo de carreras de la Unidad de Negocio de SAP nos permite competir por el talento con las principales empresas del sector de consultoría SAP.	P7 - Las parrillas salariales del nuevo modelo de carreras de la Unidad de Negocio de SAP están ajustadas a la situación de mercado.	P8 - Creo que las exigencias de evolución profesional que establece el nuevo modelo de carreras de la Unidad de Negocio de SAP, son retadoras y motivadoras a la vez.	P9 - Creo que la Unidad de Negocio de SAP de la empresa es un muy buen lugar para trabajar.	P10 - Sobre la base del nuevo modelo de carreras de la Unidad de Negocio de SAP, mi empresa será líder en consultoría SAP en el medio / largo plazo.
Respuestas:	8	10	8	9	10	8	10	10	8	5
	9	8	8	9	10	7	10	8	8	5
	9	10	8	9	9	8	9	9	8	6
	9	8	9	10	10	7	10	8	9	6
	9	9	7	8	10	8	10	9	9	7
	9	8	8	8	9	7	9	9	9	8
Media aritmética:	8,83	8,83	8,00	8,83	9,67	7,50	9,67	8,83	8,50	6,17
Desviación estándar:	0,41	0,98	0,63	0,75	0,52	0,55	0,52	0,75	0,55	1,17
Mediana:	9,00	8,50	8,00	9,00	10,00	7,50	10,00	9,00	8,50	6,00

Tabla 2: Tabla de respuestas y estadísticos básicos. FUENTE: Elaboración propia.

Para el análisis de los resultados y su relación con la capacidad de atracción del talento o marca empleadora, la capacidad de fidelización o retención de personas y su influencia en el negocio, se han definido tres indicadores que son combinación de las medias aritméticas de un conjunto seleccionado de preguntas del cuestionario. De esta forma, los indicadores se definen de la siguiente manera:

- **Capacidad de atracción del talento:** Se cuantifica como la media aritmética de las respuestas a las preguntas:
 - 5. El nuevo modelo de carreras de la Unidad de Negocio de SAP servirá para hacer más atractiva la Unidad a futuros candidatos.
 - 6. El nuevo modelo de carreras de la Unidad de Negocio de SAP nos permite competir por el talento con las principales empresas del sector de consultoría SAP.
 - 7. Las parrillas salariales del nuevo modelo de carreras de la Unidad de Negocio de SAP están ajustadas a la situación de mercado.
- **Capacidad de fidelización:** Se cuantifica como la media aritmética de las repuestas a las siguientes preguntas:
 - 1. El nuevo modelo de carreras de la Unidad de Negocio de SAP mejora las perspectivas de desarrollo profesional de los empleados de la Unidad.
 - 4. El nuevo modelo de carreras de la Unidad de Negocio de SAP servirá para motivar a los empleados del área gracias a las perspectivas que ofrece de desarrollo profesional.
 - 7. Las parrillas salariales del nuevo modelo de carreras de la Unidad de Negocio de SAP están ajustadas a la situación de mercado.
 - 8. Creo que las exigencias de evolución profesional que establece el nuevo modelo de carreras de la Unidad de Negocio de SAP, son retadoras y motivadoras a la vez.
 - 9. Creo que la Unidad de Negocio de SAP de la empresa es un muy buen lugar para trabajar.
- **Evolución esperada del negocio:** Se cuantifica como la media aritmética de las repuestas a las siguientes preguntas:
 - 2. El nuevo modelo de carreras de la Unidad de Negocio de SAP mejorará a medio plazo los resultados del área.

- 3. El nuevo modelo de carreras de la Unidad de Negocio de SAP servirá para mejorar la satisfacción de los clientes de la Unidad.
- 10. Sobre la base del nuevo modelo de carreras de la Unidad de Negocio de SAP, mi empresa será líder en consultoría SAP en el medio / largo plazo.

Estos indicadores arrojan los siguientes valores:

- Capacidad de atracción del talento: 8,94 sobre 10,00.
- Capacidad de fidelización: 8,93 sobre 10,00.
- Evolución esperada del negocio: 7,67 sobre 10,00.

Lo que significa, en una primera y rápida lectura, que las expectativas basadas en sus percepciones, sobre el impacto del nuevo modelo de gestión por competencias y carreras profesionales, son muy elevadas en lo que respecta a la mejora de la marca empleadora, la disminución de la rotación y la evolución de la Unidad de Negocio de SAP.

Sin embargo, es necesario un análisis más detallado para entender con mayor precisión los matices de cada indicador.

7.2.1.1 Capacidad de atracción del talento

Analizando las respuestas a cada una de las preguntas que forman este indicador por separado, podemos apreciar que hay una confianza casi completa en que el nuevo modelo convierta la Unidad de Negocio de SAP en una opción más atractiva para nuevos candidatos respecto a lo que hay ahora, complementado por un acuerdo en la misma medida respecto a que las parrillas salariales, que forman parte indudablemente del atractivo, está por fin ajustadas a la situación de mercado.

Sin embargo, existe menor acuerdo con la afirmación de que el nuevo modelo de gestión por competencias permitirá a la Unidad competir por el talento con las principales empresas del sector de consultoría SAP, seguramente debido a que hay otros factores de competitividad más allá del modelo de gestión de las personas.

7.2.1.2 Capacidad de fidelización

En cuanto a las respuestas que conforman este indicador, en un análisis detallado vemos que la percepción del equipo directivo del área acerca de la capacidad de fidelización del nuevo modelo de gestión del talento es muy elevada sin matices.

Se ve claro que el nuevo modelo mejora las perspectivas de desarrollo profesional y ello supone un elemento motivador para los empleados del área, sobre la base de exigencias retadoras pero que llevan a buscar la evolución profesional deseada, convirtiendo la unidad, (probablemente inmersa en un ambiente de euforia sana tras la implantación del nuevo modelo) en un mejor lugar para trabajar. Además, las nuevas parrillas salariales suponen un estímulo, al menos en el corto plazo y, por tanto, un empuje al objetivo de disminución de la rotación.

7.2.1.3 Evolución esperada del negocio

Respecto al impulso que el nuevo modelo de gestión por competencias y carreras profesionales puede dar al negocio, hay también necesidad de analizar el detalle de las respuestas, ya que si bien existe bastante consenso en cuanto a que el nuevo modelo contribuirá a mejorar los resultados de la Unidad y la satisfacción de los clientes, se ve un mayor escepticismo en cuanto a la capacidad de la unidad para situarse como líder del mercado de consultoría SAP en el medio o largo plazo.

Para un análisis más detallado de estas respuestas, hemos planificado entrevistas con cada una de las personas que conforman el equipo ejecutivo de la unidad de negocio, desde su Director General hasta los senior managers.

7.2.2 Resultados de las entrevistas

Las entrevistas realizadas han arrojado mucha luz sobre las percepciones que los miembros del equipo ejecutivo tienen sobre el impacto que serán capaces de alcanzar con el nuevo modelo de gestión por competencias y nos sirven para matizar algunas de las respuestas recabadas a partir de los cuestionarios analizados en el punto anterior.

Las entrevistas se han realizado en las siguientes fechas:

- 12 de enero de 2022 (entrevista con el Director Comercial).
- 14 de enero de 2022 (dos entrevistas, Director General y Directora de Personas).
- 17 de enero de 2022 (dos entrevistas, una con cada *senior manager*).
- 19 de enero de 2022 (entrevista con la Directora de Operaciones).

Debido a la involucración de todos los entrevistados en el proyecto de definición del modelo y en su implantación y, por la categoría profesional que todos ellos ostentan y su responsabilidad directa sobre el negocio de consultoría SAP de la empresa, las conversaciones, en casi todos los casos, han girado en torno al negocio, sus resultados y la influencia sobre estos que, de manera indirecta, se espera de la implantación del nuevo modelo de gestión del talento.

En general, todos los entrevistados opinan que la definición de un nuevo modelo de gestión del talento era necesaria para alinearse con la competencia en el sector, en cuanto a ofrecer una perspectiva clara de desarrollo profesional, tanto a candidatos como a empleados, existiendo además un consenso claro en relación con la necesidad acuciante de poder comparar cada empleado individualmente con puestos de trabajo definidos sobre la base de competencias, alineadas estas con las necesidades propias de la actividad para cada puesto y categoría, con los comportamientos que se consideran de éxito en la consultoría SAP y con los valores y la cultura empresarial.

Todos ellos han participado, en diferente medida, en el proyecto de definición del nuevo modelo de gestión del talento para la Unidad y en la implantación de este, principalmente en la clasificación de los empleados del área y en la comunicación a estos del proyecto. Todos entienden con detalle el modelo, su papel dentro del mismo y la importancia del cumplimiento de los hitos anuales (objetivos de desarrollo, evaluaciones, promoción, etc.), pero no todos comprenden la potencia del modelo a la hora de contribuir a la transformación que se pretende ni tienen la misma percepción sobre la reacción en el medio plazo de los empleados, por que no todos han vivido un modelo de gestión de estas características en su pasado profesional.

En este sentido, el Director General del Área y el Director Comercial son los mayores convencidos y principales impulsores del nuevo modelo, los *senior managers* y la Directora de Operaciones los más escépticos respecto a sus frutos en el medio plazo, aunque con confianza e ilusión en las posibilidades de cumplir con los objetivos marcados y, la Directora de Personas, se revela como un perfil intermedio: impulsora del modelo (como parte de sus responsabilidades directas), convencida de sus bondades y con intención de extenderlo a las Unidades de Negocio SAP de otros países, pero cauta a la hora de anticipar reacciones de los empleados (aunque con la confianza plena de que transformará el área).

Siguiendo el guion diseñado para las entrevistas, a continuación se resumen las ideas concretas acerca de las percepciones de los entrevistados respecto al modelo y su impacto en empleados, candidatos y el negocio de la Unidad.

Todos los entrevistados muestran un entusiasmo claro en relación con el modelo y el efecto (matizado) que éste tendrá sobre la evolución del área de SAP, y sienten el proyecto como propio al haber participado en él (con diferentes niveles de involucración y con diferentes roles).

Las conversaciones dejan claro que todos comprenden el nuevo modelo de gestión del talento y los beneficios que éste puede aportar, aunque no todos son capaces de ver con claridad su funcionamiento futuro, seguramente por la falta de experiencia previa en modelos de gestión de este estilo.

En ese sentido, tanto el Director General de la Unidad de Negocio como el Director Comercial, (principal impulsor del proyecto el primero y responsable del mismo a nivel interno durante su

desarrollo el segundo), ven muy clara la aportación en positivo que puede conseguirse, tanto en la mejora de la capacidad de la Unidad para atraer a “*más y mejores candidatos*” como a la capacidad, por una parte, de fidelizar a los empleados de la Unidad y, por otra, de mejorar el desempeño de éstos, todo ello gracias a una clarificación mucho mayor de los roles y las responsabilidades para cada puesto y a una gestión mucho mejor de las expectativas profesionales de los empleados y de los candidatos.

Por su parte, el resto de entrevistados entiende la aportación mucho más desde el punto de vista de la fidelización de los empleados que de la atracción de candidatos, al poder ofrecer algo tangible a los primeros además de la intención de mejorar la gestión de las personas, al haber sido este un mensaje repetido a lo largo de los años y que en ningún momento ha ido acompañado de un cambio claro. Tanto los senior managers como las Directoras de Operaciones y de Personas consideran que la promesa de un cambio en el modelo, junto al hecho, en la práctica, de asimilar a los empleados a nuevas categorías, fijar objetivos y establecer una nueva parrilla salarial asociada, con efecto inmediato y mucho más adecuada a la situación del mercado, es algo diferencial frente a otras iniciativas anteriores.

En general, todos los entrevistados tienen una elevada claridad en relación con el papel que ellos desempeñan dentro del modelo, siendo además los principales responsables de transmitirlo y de velar por el cumplimiento de la operativa definida en cada una de sus fases para asegurar que se cumplen los hitos de gestión del talento (selección, asignación, fijación de objetivos, feedback, evaluación, promoción, ...).

Una vez diseñado y aprobado el modelo, la implantación se realizó sobre la base de un plan de comunicación a la plantilla, con diferentes hitos y mensajes, pero con una narrativa clara fundamentada en la idea de situar al empleado como la clave del éxito de la Unidad y el foco de los esfuerzos de la empresa.

En paralelo al inicio de la comunicación, se lanzó un plan de formación para todas aquellas personas de la Unidad con responsabilidad de gestión de equipos y que, por tanto, deberán fijar objetivos, evaluar el desempeño sobre la base de criterios claros de evaluación ajustados al nuevo modelo de gestión por competencias, clarificar dudas y explicar resultados del proceso de promoción.

Tras lo anterior, la implantación del modelo se inició con un proceso complejo de asimilación de cada empleado al nuevo esquema de categorías profesionales, en función de los requisitos definidos por el modelo, y que generó situaciones diversas:

- Personas que encajaron de manera clara en una categoría que no suponía grandes cambios en las condiciones laborales, pero que abría un camino claro de desarrollo profesional.
- Personas que encajaron en categorías con condiciones asociadas muy por encima de las actuales y que, por decisión de la dirección de la Unidad, fueron automáticamente promocionadas.
- Personas que no encajaban en la categoría que pudiera justificar las condiciones actuales. A estas personas se las ha encajado en una categoría que justifique sus condiciones, pero con una exigencia clara en cuanto a desarrollo de comportamientos acorde a la exigencia de la categoría y con un calendario de seguimiento mucho más estricto para poder dar el soporte necesario de cara a conseguir los objetivos de desarrollo.
- Personas que no encajaban en el modelo, más allá del encaje en alguna de las categorías profesionales, por no cumplir con los valores, la misión crítica del puesto, las competencias transversales, etc. y no verse la posibilidad de un encaje claro de dichos perfiles profesionales en el nuevo modelo de gestión del talento. Estas personas han quedado clasificadas en el grupo bajo observación al que deberá evaluarse pasados unos meses y sobre los que, llegado ese momento, deberá tomarse una decisión de continuidad en la empresa.

Los últimos dos grupos han sido minoritarios y, el proceso de ajuste de la plantilla de la Unidad a las nuevas carreras profesionales, ha generado, según la percepción unánime de los

entrevistados (per más clara de los senior managers y los tres directores de negocio, que son los que han participado más directamente en la comunicación de los resultados), un gran impacto en positivo sobre los empleados, con comentarios muy favorables de algunos de ellos.

De manera general, los empleados se han mostrado ilusionados ante la posibilidad de desarrollar una carrera profesional completa en la Unidad de SAP, a diferencia de la ambigüedad y la incertidumbre que se vivían antes del nuevo modelo de gestión y, ante la descripción clara y precisa de los comportamientos y los conocimientos que de ellos se espera que desarrollen y sobre los que articular la evaluación del desempeño, unido además a criterios perfectamente definidos de promoción.

En este sentido, el sentir unánime de los entrevistados, es que este nuevo modelo de gestión del talento será muy positivo para la Unidad. A criterio del Director General y el Director Comercial, servirá para mejorar, en el medio y largo plazo, la capacidad de atracción de candidatos, la fidelización de los empleados y la mejora en el desempeño, con impacto posterior en la calidad que la Unidad es capaz de entregar a sus clientes en los proyectos de consultoría SAP.

Sin embargo, ambos limitan la capacidad del modelo en la consecución de los objetivos planteados, en el sentido de que la capacidad de atracción de nuevos candidatos y de competir en el mercado por el talento, depende también del desempeño de la función comercial de la Unidad de Negocio, en el sentido de poder ofrecer proyectos atractivos. Algo que también puede impactar, aunque en menor medida a juicio de ambos, en la capacidad de retención del talento interno. En palabras del Director General de la Unidad, *“además de competir por el talento debemos competir por las oportunidades que de por sí son capaces de atraer talento, por esos proyectos punteros en clientes importantes, y trabajar bajo metodologías y modelos organizativos que trasciendan en el mercado y atraigan a los mejores”*.

En cualquier caso y, a pesar del matiz anterior, todos los entrevistados consideran, por una parte, que el modelo es capaz, en sí mismo y a largo plazo, de ayudar a mejorar la marca empleadora y, por otra y en el corto y medio plazo, de ayudar a mejorar la tasa de rotación no deseada al aumentar la motivación de los empleados, mejorar el compromiso y la satisfacción laboral y conseguir con ello una mayor fidelización, entendiéndolo como alcanzable el objetivo de fijar dicha tasa en menos del 10% al cierre de 2022.

Algunos empleados han expresado clara y abiertamente sus impresiones positivas acerca del nuevo modelo de gestión del talento, principalmente, por eliminar mucha incertidumbre en el proceso de evaluación del desempeño y por elevar el modelo de compensación a lo que ellos creen que son estándares de mercado.

En paralelo a la implantación de este nuevo modelo de gestión de personas basado en competencias, la Unidad cree importante acompañar el cambio con la definición de un nuevo modelo de trabajo híbrido que defina claramente los criterios sobre los que establecer las pautas de teletrabajo y conciliación, identificando claramente los aspectos metodológicos y de cultura de trabajo de la Unidad que exigen presencialidad y dando un peso importante al empleado en la definición del balance entre trabajo presencial y trabajo en remoto.

8 Conclusiones

Bajo las circunstancias limitantes que se exponen en el siguiente capítulo y, sobre las respuestas a los cuestionarios, enriquecidas con entrevistas semi estructuradas, podemos concluir que la definición de un nuevo modelo de gestión por competencias y su implantación y puesta en funcionamiento en cada uno de los procesos del ciclo de gestión del talento (atracción, selección, onboarding, asignación, desarrollo, formación, evaluación y promoción) en una empresa de consultoría tecnológica SAP, tendrá efectos positivos sobre la capacidad de atracción de talento (mejora de la marca empleadora) y sobre la capacidad de la empresa de retener (fidelizar) al talento existente.

En particular, tendrá un impacto positivo en la atracción de más y mejores candidatos o, lo que es lo mismo, en la mejora de la marca empleadora de la Unidad de Negocio de SAP para la que ha sido definido el modelo.

Tiene además un impacto positivo en la motivación de los empleados y, por tanto, en su retención (y consecuente reducción de la tasa de rotación no deseada), como consecuencia de ofrecer una visión clara sobre las posibilidades de desarrollo y promoción profesional: Hasta dónde pueden llegar y que tienen que hacer para conseguirlo.

Según el artículo publicado el pasado 11 de enero de 2022 en la revista MIT Sloan Management Review, por Donald Sull, Charles Sull y Ben Zweig, uno de los predictores de la rotación de empleados en empresas estadounidenses, en el marco del fenómeno conocido como “The Great Resignation”, es no reconocer el buen desempeño (el esfuerzo y los resultados) y además no pagarlo adecuadamente. El estudio fue realizado a partir del análisis de 34 millones de perfiles online de empleados, a partir de datos proporcionados por Revelio Labs (www.reveliolabs.com/).

Según los autores, esa falta de reconocimiento del esfuerzo y los resultados es 2,9 veces más importante en la rotación no deseada que el nivel salarial en sí mismo. Un modelo de gestión por competencias asociado a procesos de evaluación y promoción (en el marco de un modelo integrado de gestión del talento) sirve, no sólo para clarificar los pasos a seguir para el desarrollo profesional, sino para valorar que se han dado de manera correcta y reconocerlo.

Y por último, los resultados revelan que nuestro modelo influirá positivamente en la evolución del negocio de consultoría SAP de la empresa, a partir de la contratación de personas con perfiles adecuados a las necesidades de la Unidad de Negocio y empleados más motivados, con mayor satisfacción laboral y con mejor desempeño.

Sin embargo, conseguir liderar el mercado español de consultoría SAP se presenta como un objetivo excesivamente ambicioso en el futuro inmediato.

En cualquier caso, la intervención realizada es una parte de la solución, ya que una actuación completa que dé al negocio de consultoría SAP el impulso definitivo debe conciliar las políticas de recursos humanos puestas en marcha, con los buenos resultados comerciales de la Unidad de Negocio, de manera que pueda cerrarse el círculo virtuoso de la atracción y retención del talento, ya que sin las adecuadas oportunidades no será posible ofrecer una carrera profesional a los empleados ni será posible convencer a los potenciales candidatos.

Por tanto, la gestión del talento es una herramienta de gran potencia a la hora de impulsar los resultados empresariales, pero adecuadamente integrada en el marco de una estrategia organizacional completa que alinee de cara a la consecución de los objetivos todas las capacidades de la empresa: Marketing, comercial, gestión financiera, operaciones, logística, etc. y, por supuesto, recursos humanos.

9 Limitaciones del estudio

Diseñar un modelo de gestión del talento basado en competencias, con nuevas carreras profesionales y horquillas salariales por categoría adecuadas a la situación de mercado, todo ello pensado para plantar cara a los principales competidores a través de la atracción del mejor talento y la fidelización de los empleados, es un proyecto ambicioso y que pone en valor la función de recursos humanos, pero que necesita tiempo para permear en la organización e impregnar su cultura de estas nuevas prácticas de recursos humanos y, con ello, conseguir los resultados deseados de una forma medible.

Medir la capacidad de atracción de nuevo talento o, lo que es lo mismo, la mejora de la marca empleadora, es medir la capacidad para generar candidatos en cada nueva oferta de empleo, medir la adecuación de estos candidatos al perfil buscado, cuantificar el número de ofertas realizadas por oferta aceptada y medir el tiempo que se tarda de media en cubrir las vacantes. Podríamos definir al efecto, por ejemplo, indicadores como:

- Calidad de los candidatos, medida como el porcentaje de candidatos cualificados (aquellos que cumplen al 100% con el perfil profesional solicitado) sobre el total de candidatos presentados a la oferta. Cuanto mayor sea este indicador de calidad, mejor será nuestra marca empleadora.
- Tiempo medio del proceso de selección, como el tiempo que transcurre de media entre el momento en el que se publica una oferta y el momento en el que el candidato seleccionado para cubrir esa vacante acepta la oferta. Cuanto menor sea el tiempo medio de duración del proceso, mejor será nuestra marca empleadora.
- Coste medio del proceso, como el coste de media que tiene cubrir un puesto de trabajo publicado. Cuanto menor sea el coste medio de los procesos de selección, mejor será nuestra marca empleadora.

Saber si hemos conseguido atajar los problemas de rotación no deseada de empleados es medir la tasa de rotación no deseada y los motivos de esta. Y relacionarlos con aquello que pretendemos mejorar: Ofrecer a los empleados un proyecto profesional retador y motivador a la vez, que les empuje a permanecer en la empresa.

¿Somos capaces de mantener la rotación no deseada dentro del objetivo del 10%? De los empleados que dejan la compañía, ¿cuántos se van porque no encuentran en ella un proyecto profesional claro, objetivo y motivador?

Para todo eso necesitamos dejar que el modelo repose sobre la organización y debemos hacer el rodaje de al menos un ciclo anual completo, en el que empleados y directivos puedan ver cómo funciona la asignación de objetivos de desarrollo, la evaluación y la promoción.

La implantación del modelo supone generar expectativas en los empleados y antes de cantar victoria debemos asegurar que esas expectativas generadas se cumplen o, mejor aún, se rebasan.

Y además, necesariamente, este proceso debe verse acompañado por el éxito comercial, es decir, por la generación de oportunidades y venta de los proyectos de consultoría que son necesarios para ofrecer a las personas el desarrollo profesional prometido. Y las oportunidades comerciales de venta de proyectos de consultoría SAP tienen un ciclo de maduración lento, es decir, no son proyectos que puedan venderse de un día para otro, por lo que también para esto necesitamos un mayor tiempo de consolidación.

En el corto espacio de tiempo transcurrido desde la definición del modelo y su implantación hasta el momento en el que se ha tratado de medir su éxito a través del trabajo de campo (entrevistas y cuestionarios), no pueden haberse dado estas circunstancias y, por tanto, hemos tratado de evaluar el éxito sobre la base de las percepciones del equipo directivo que ha participado en la definición del modelo y en su implantación y que ha interactuado con los empleados a los que se ha contado el modelo y cuya expectativa se ha tratado de agrandar.

Por tanto, se hace necesario, con el fin de corroborar con más y mejores datos las conclusiones apuntadas en el capítulo anterior, realizar un seguimiento de los resultados de la Unidad de

Negocio de consultoría SAP en cuanto a la atracción y la retención del talento una vez se haya cerrado, al menos, un primer ciclo anual (asignación, objetivos, formación, evaluación y promoción).

Entonces, deberán repetirse los cuestionarios y las entrevistas, medirse indicadores objetivos como los descritos antes como ejemplo (tanto para entender la evolución de la Unidad de Negocio como marca empleadora y, por tanto, medir la capacidad de atracción de candidatos, como para cuantificar la rotación y separar la que se produce por causas que debe prevenir el modelo) y completarse el análisis de campo con un cuestionario adicional a administrar a los empleados de la Unidad de Negocio para conocer sus impresiones de primera mano y completar así la información que nos permita contrastar el impacto real del modelo en cuanto a los objetivos perseguidos.

10 Referencias bibliográficas

- AEC [en línea] 2019. La consultoría española. El sector en cifras [fecha de consulta: 8 de noviembre de 2021] Disponible en: <https://aeconsultoras.com/wp-content/uploads/2020/07/La-consultor%C3%ADa-espa%C3%B1ola-el-sector-en-cifras-2019-versi%C3%B3n-navegable.pdf>
- Ahmed, P.K. and Rafiq, M. (2003), "Internal marketing issues and challenges", *European Journal of Marketing*, Vol. 37 No. 9, pp. 1177-1186. ISSN: 0309-0566. <https://doi.org/10.1108/03090560310498813>
- Albrecht, S.L., Bakker, A.B., Gruman, J.A., Macey, W.H. and Saks, A.M. (2015), "Employee engagement, human resource management practices and competitive advantage: an integrated approach", *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, Vol. 2 No. 1, pp. 7-35. ISSN: 2051-6614. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-08-2014-0042>
- Backhaus, K. and Tikoo, S. (2004), "Conceptualizing and researching employer branding", *Career Development International*, Vol. 9 No. 5, pp. 501-517. ISSN: 1362-0436 <https://doi.org/10.1108/13620430410550754>
- Bernal Torres, C. A., Fracica Naranjo, G., & Frost González, J. S. (2012). Análisis de la relación entre la innovación y la gestión del conocimiento con la competitividad empresarial en una muestra de empresas en la ciudad de Bogotá. *Estudios Gerenciales*, 28(EE), 303-315. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2012.1490>
- Bibi, M. (2018). Impact of Talent Management Practices on Employee Performance. *SEISENSE Journal of Management*, 2(1), 22-32. <https://doi.org/10.33215/sjom.v2i1.83>
- CALLEJO MARTÍNEZ, Alfonso, LOPEZ-CANO IBARRECHE, Begoña y UNZURRUNZAGA ITURBE, Alberto. Los desafíos para la Dirección de Recursos Humanos en el próximo quinquenio. En: *Capital humano: revista para la integración y desarrollo de los recursos humanos*. [en línea] 2015. Número 297, páginas 64-74. ISSN 1130-8117 [Consulta: 2 de noviembre de 2020]. Disponible en: <http://web.a.ebscohost.com/biblioteca-uoc.idm.oclc.org/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=c492490d-fe9e-42c5-a3da-9677b9a8e628%40sessionmgr4008>
- Cappelli, P., & Keller, J. (2014). Talent Management: Conceptual Approaches and Practical Challenges. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 305–331. https://www.researchgate.net/publication/275071133_Talent_Management_Conceptual_Approaches_and_Practical_Challenges
- CCOO Servicios [en línea] Sondeo a la población sector TIC [fecha de consulta: 8 de noviembre de 2021] Disponible en: <https://www.ccoo-servicios.es/archivos/tic/Sondeo-Poblacion-Sector-TIC-v5.pdf>
- Collings, D.G. and Mellahi, K. (2009), "Strategic talent management: a review and research agenda", *Human Resource Management Review*, Vol. 19 No. 4, pp. 304-313. ISSN: 1053-4822. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2009.04.001>
- Consultoría&Co [en línea] Índice de rotación de personal: por qué conviene tenerlo controlado [fecha de consulta: 8 de noviembre de 2021] Disponible en: <https://consultoria-consultores.es/articulos/articulo-consultoria--ndice-de-rotaci-n-de-personal-por-qu-conviene-tenerlo-controlado/>
- Dixit, S., & Arrawatia, D. (2018). The Impact of Talent Management on Job Satisfaction and Employee Performance in Public Sector Banks of Rajasthan. *International Journal of Creative Research Thoughts*, Volume 6, Issue 1, pp. 425–435. <https://www.ijcrt.org/papers/IJCRT1802489.pdf>
- Equipos y Talento [en línea] LinkedIn revela los sectores con los niveles más altos de rotación [fecha de consulta: 7 de noviembre de 2021] Disponible en: <https://www.equiposytalento.com/noticias/2018/03/19/linkedin-revela-los-sectores-con-los-niveles-mas-altos-de-rotacion>

- Kamlesh Kumar Maurya & Manisha Agarwal. Organisational talent management and perceived employer branding. *International Journal of Organizational Analysis*. Volume 26, Issue 2, 2018 pp. 312-330, ISSN: 1934-8835.
<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJOA-04-2017-1147/full/html>
- López, E. (2016): "En torno al concepto de competencia: un análisis de fuentes". *Profesorado. Revista de currículum y formación del profesorado*, 20 (1).
- MIT Sloan Management Review [en línea] Toxic Culture Is Driving the Great Resignation [Fecha de consulta: 20 de enero de 2022] Disponible en: https://sloanreview.mit.edu/article/toxic-culture-is-driving-the-great-resignation/?utm_source=newsletter&utm_medium=email&utm_content=Toxic%20Culture%20Is%20Driving%20the%20Great%20Resignation&utm_campaign=Enews%20BOTW%201/14/2022
- Moreno Domínguez, M.J., Pelayo Díaz, Y. & Vargas Sánchez, A. (2004) La gestión por competencias como herramienta para la dirección estratégica de los recursos humanos en la sociedad del conocimiento. *Revista de Empresa*, Número 10. Octubre de 2004 a Diciembre de 2004. Páginas 56-72.
http://www.uhu.es/alfonso_vargas/archivos/GESTION_POR_COMPETENCIAS.pdf
- MUY PYMES [en línea] Radiografía del empleo del sector IT y digital, en España [fecha de consulta: 8 de noviembre de 2021] Disponible en: <https://www.muypymes.com/2021/06/24/radiografia-empleo-sector-it-digital-epana>
- Ndolo Faith Muthina (2017). Effect of Talent Management on Employee Performance of Commercial State Corporations in Kenya. TFG. Technical University of Mombasa.
<https://ir.tum.ac.ke/bitstream/handle/123456789/13426/faith%20now.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Olaz Capitán, A.J. (2018). Guía práctica para el diseño y medición de competencias profesionales. ESIC, Libros profesionales de empresa.
- Pandita, D. and Ray, S. (2018), "Talent management and employee engagement – a meta-analysis of their impact on talent retention", *Industrial and Commercial Training*, Vol. 50 No. 4, pp. 185-199. ISSN: 0019-7858. <https://doi.org/10.1108/ICT-09-2017-0073>
- Rodríguez Gómez, David (2006). Modelos para la creación y gestión del conocimiento: una aproximación teórica. *EDUCAR*, 37(),25-39.[fecha de Consulta 31 de Diciembre de 2021]. ISSN: 0211-819X. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=342130826003>
- RRHH Digital [en línea] La rotación laboral en España: causas, datos e inconvenientes para las empresas [fecha de consulta: 8 de noviembre de 2021] Disponible en: <http://www.rrhhdigital.com/secciones/mercado-laboral/135288/La-rotacion-laboral-en-Espana-causas-datos-e-inconvenientes-para-las-empresas?target=self>
- Taha, V. A., Gajdzik, T., & Zaid, J. A. (2015). Talent Management in Healthcare Sector: Insight into the Current Implementation in Slovak Organizations. *European Scientific Journal*, 1, 89-99. <https://eujournal.org/index.php/esj/article/view/6681>
- The Shed Co [en línea] Las mejores empresas para trabajar en el mundo y que más motivan a sus empleados [Fecha de consulta: 9 de noviembre de 2021] Disponible en: <https://www.theshedcoworking.com/las-10-mejores-empresas-para-trabajar/>

