

# Gestión del talento, rendimiento y retribución

SAP HCM Talent and Performance Management

*A través de los componentes de SAP HCM, cualquier organización madura desde el punto de vista de procesos de recursos humanos, puede implantar sistemas avanzados de gestión del talento, rendimiento y retribución variable de forma totalmente integrada. Además, permite desplegar esa funcionalidad a los mandos intermedios de modo sencillo y con la total garantía de que su cumplan las políticas corporativas. Veamos cómo.*



**Manuel Espiñeira**  
Gerente  
de Soluciones ERP

**Tecnocom**

Las soluciones tecnológicas en el área de recursos humanos han evolucionado de forma evidente. El clásico módulo de PD (desarrollo profesional) se ha convertido en un conjunto de herramientas y aplicaciones integradas, con un alcance funcional realmente amplio.

Dentro del mundo SAP, la primera evolución se produjo desde las funcionalidades originales de selección de personal y gestión de la formación, hacia el *e-recruiting* y SAP Learning Solution respectivamente y, de esta última, a SAP Enterprise Learning. En la segunda fase, entre otros aspectos, se

mejoró la gestión de contenidos para facilitar la formación *online*. Esta primera evolución facilitó principalmente, y a través del portal del empleado, el despliegue de todas estas funcionalidades a la totalidad de la plantilla e incluso la apertura de los sistemas SAP HCM a interlocutores externos, como los propios candidatos que optaban a procesos de selección.

***En estos momentos nos encontramos ante una segunda evolución en este área, o quizás una revolución. Más que mejorar la gestión, las nuevas soluciones buscan mejorar la estrategia***

En síntesis, de lo que se trataba era de mejorar la gestión e involucrar a todos los actores en el proceso de negocio a través del portal y, a través de *workflows*, eliminar el papeleo y permitir manejar grandes volúmenes de información de forma eficiente. En estos momentos nos encontramos ante una segunda evolución, o quizás una revolución. En este último período, las nuevas soluciones buscan mejorar la estrategia. Estamos hablando de

gestión del talento y del rendimiento, lo que ya no solo implica eliminar papeleo o ejecutar procesos de negocio más eficientes. Se trata más bien de que los sistemas de gestión permitan a los departamentos de recursos humanos disponer de la información necesaria para la toma de decisiones, identificar al personal de alto potencial, desarrollar las capacidades individuales, establecer políticas de incentiación y retención del talento, premiar el alto rendimiento, etc. Y todo ello con una visión tanto individual, de las personas, como colectiva, a todos los niveles.

Por otro lado, la *suite* de soluciones de Nakisa merece un capítulo

bspreviews  
magazine

SUSCRÍBETE GRATIS

AQUÍ



aparte (soluciones ya embebidas en parte en SAP HCM desde el Enhancement Package 6), así como las herramientas *cloud* de SuccessFactors, que han empezado a tener gran aceptación en España.

Siguiendo el enfoque práctico del título, nos centraremos en las nuevas soluciones de SAP Talent and Performance Management, liberadas en el Enhancement Package 4 y mejoradas en el 5 y el 6, y de las que TecnoCom ha realizado una reciente implantación sobre una instalación que ya disponía de una amplia funcionalidad dentro del módulo de desarrollo profesional.

## Gestión del talento

Las soluciones SAP Talent and Performance Management cierran el ciclo completo de gestión del talento, permitiendo integrar de forma clara los procesos de evaluación del desempeño, los planes de desarrollo, carrera y sucesión, la dirección por objetivos (rendimiento) y los sistemas de retribución variable, controlando el proceso global desde la dirección de recursos humanos y desplegándolo a los mandos intermedios.

Cada uno de estos procesos se puede llevar a cabo de forma independiente y en muchas compañías estaban implantados todos, o algunos de ellos, pero de forma desintegrada.

Para simplificar podemos decir que la evaluación del desempeño implica que unas personas puntúan a otras en una serie de cuestiones que determina la organización (formularios de

evaluación específicos para cada familia de puestos). En algunos casos se evalúa de arriba abajo; en otros de abajo a arriba; y en otros en visión de 360°. Pero el problema es cómo utilizar de forma eficiente la información resultante de cada evaluación individual y cómo controlar y coordinar el proceso de evaluación global.

Por ejemplo, la dirección por objetivos presenta una problemática similar. Se fijan unos objetivos a las personas, normalmente de carácter cuantitativo, y que a su vez pueden ser individuales o colectivos, basados en productividad, ventas, márgenes, etc. En base a los resultados obtenidos se generarán liquidaciones de variables.

En este caso, el problema es cómo alimentar estas retribuciones variables desde el desarrollo profesional de las personas y no sólo desde criterios cuantitativos que pueden venir inducidos, no relacionados con el desempeño profesional, ni con el rendimiento, ni mucho menos con el talento individual. Y, nuevamente, cómo desplegar el proceso global a los mandos intermedios y de qué modo coordinar el proceso global.

---

## *El problema es cómo utilizar de forma eficiente la información resultante de cada evaluación individual y cómo controlar y coordinar el proceso de evaluación global*

---

## Gestión por competencias

Finalmente, es importante saber cómo conectar toda esta información con los planes de desarrollo individual y los planes de carrera y sucesión.

Los modelos teóricos en el ámbito de los recursos humanos responden a todas estas cuestiones con propuestas basadas principalmente en el concepto de gestión por competencias. Se trata de modelos teóricos: la gestión por competencias no es un proceso de negocio, como la evaluación del desempeño o la dirección por objetivos, sino un modelo sobre el que implantar múltiples procesos, desde la selección de personal hasta el desarrollo profesional, la evaluación o la formación. Está basado en la definición de un catálogo de competencias corporativas, que incluyen los criterios de valoración que se utilizarán para catalogar las necesidades de cada puesto, así como las capacidades y potencialidades de las personas que los ocupan.

Una vez definido este catálogo se puede, por ejemplo, automatizar la selección del personal: los mejores candidatos serán los que obtengan un nivel superior en cada una de las competencias requeridas para el puesto y que se hayan evaluado con técnicas concretas para cada una de ellas a lo largo del proceso de selección. También permite la detección de necesidades de formación para llevar a cabo una planificación de aquellas acciones formativas necesarias para aumentar el nivel de competencia en aquellos casos en que haya déficits persona/puesto.

El módulo de desarrollo profesional clásico de SAP HCM permitía



implantar modelos de gestión por competencias a través del denominado "catálogo de cualificaciones" y gestionar, en base a ellas, los mencionados procesos de selección y formación. Además, también hacía posible la gestión de los planes de desarrollo individual (conjunto de puestos a los que puede acceder una persona, competencias que debe adquirir o mejorar para llegar a ellos y acciones formativas necesarias para adquirirlas), pero se quedaba corto a la hora de integrar este modelo con la evaluación del desempeño y la retribución variable. Y, en cualquier caso, no disponía de herramientas capaces de dar una visión global sobre estos procesos, ni permitía controlar ni coordinar el proceso en sí.

### ***El perfil de talento constituye la base para la generación de planes de desarrollo individual, que constan de actividades formativas, objetivos a alcanzar y competencias***

#### **Liquidación de variables**

Una vez definidas las herramientas Talent y Performance Management, y demostrada su total operatividad (especialmente desde el Enhancement Package 6), podemos hablar de nuestra experiencia concreta sobre estos módulos. Tratando de mejorar el proceso, hemos incorporado un paso previo que nos parece crítico, máxime cuando uno de los objetivos finales del mismo es la liquidación de variables: la planificación de los importes a liquidar. En este caso, se ha implantado esta planificación sobre SAP BPC ( Business Planning and Consolidation), presupuestando las cantidades máximas a retribuir por unidades organizativas, asociadas a grupos de talento. Este concepto permite agrupar a colectivos para la gestión del talento con flexibilidad, sin estar condicionado a agrupaciones previas de la estructura organizativa. Una vez planificada la retribución variable, se inicia la fase de planificación de objetivos, donde se aprecia una primera integración y la visión global del proceso: se definen objetivos de empresa, de equipo y competenciales.

Al evaluar estos objetivos se obtiene una primera calificación de las personas, basadas en el rendimiento corporativo, el del equipo y el individual. Desde un punto de vista global, esta calificación posiciona a cada empleado en una campana de Gauss, donde se pueden establecer distribuciones forzosas para minimizar la subjetividad de los evaluadores. Además, es posible también desplazar a los empleados dentro de la campana, para adecuar la distribución resultante a la distribución forzosa establecida por la compañía y relacionada con las cantidades presupuestadas para la retribución variable de su unidad.

Por otra parte, en base a la evaluación del desempeño clásica, y en un modelo 360º, cada empleado obtiene una calificación individual que incide en su perfil de competencias: el hecho de obtener un determinado nivel de calificación en alguno de los criterios evaluados le otorga un cierto nivel en cada una de sus

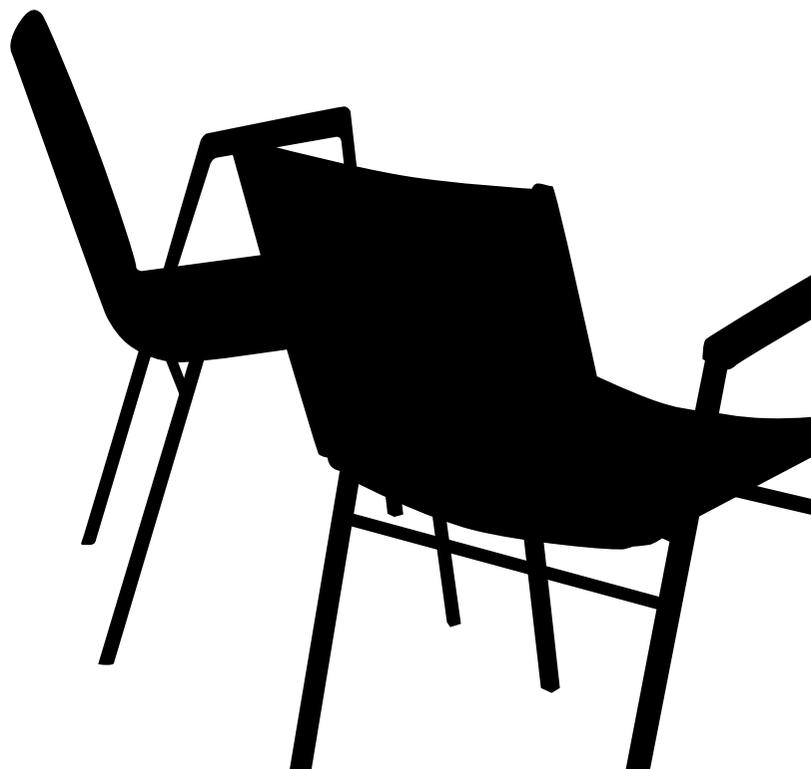
competencias definidas para su perfil. Esto lo que permitirá es aplicarle planes de desarrollo individual y cuantificar su potencial. La combinación de la primera puntuación (rendimiento, en base a objetivos) y esta última (potencial, en base a desempeño) posiciona a cada empleado en una matriz. Este posicionamiento determina la retribución variable final de cada empleado e, igualmente, puede ser ajustado desplazando a personas entre cuadrantes de la propia matriz.

#### **Desarrollo individual**

Por último, la visualización del perfil de talento proporciona toda la información sobre el desarrollo y el desempeño del empleado de forma centralizada y constituye la base para la generación de planes de desarrollo individual, que constan de actividades formativas, objetivos a alcanzar y competencias.

La solución incluye múltiples informes, así como las herramientas necesarias para acompañar la ejecución del proceso global en la compañía, con utilidades como la que soporta la preparación y celebración de "conferencias de talentos", en las que los managers se reúnen para establecer las distribuciones finales agrupadas en base a las distribuciones iniciales resultantes de las evaluaciones de cada equipo. ●●●

### ***En este caso, se ha implantado la planificación de los importes a liquidar sobre SAP BPC ( Business Planning and Consolidation), presupuestando las cantidades máximas a retribuir por unidades organizativas, asociadas a grupos de talento***



núm. 05 | Julio 2013

# bspreviews

A business, software & processes magazine



## Soluciones para entornos de crisis

*Evolucionar en un contexto de escasez*

**Tendencias** Oficinas de gestión de proyectos

**Entrevista** Javier Colado, director general de SAP Iberia

**Hablamos con** Santos González, responsable de Desarrollo Negocio SAP en HP

**Soluciones** Talento, rendimiento, retribución; gestión del flujo logístico

[bspreviews.com](http://bspreviews.com)

