



UNIVERSIDAD DE PIURA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

Beneficio de capacitación del talento

Trabajo de Suficiencia Profesional para optar el Título de
Licenciado en Administración de Empresas

Diana Gabriela Piguaycho Ortiz

Revisor(es):
Mgtr. César Augusto Martín Cáceres Dagnino

Lima, enero de 2022



Declaración Jurada de Autenticidad del Trabajo Final

Yo, Diana Gabriela Piguycho Ortiz, egresado del Programa Académico/ programa de posgrado de Administración de Empresas de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Piura, identificado(a) con DNI 45628901

Declaro bajo juramento que:

1. Soy autor del trabajo final titulado:
"Beneficio de capacitación del talento"

El mismo que presento bajo la modalidad de **Trabajo de suficiencia profesional**.¹
para optar el (Título profesional/Grado Académico²) de Título Profesional.
2. La asesoría del trabajo estuvo a cargo de:
 - Mgtr. César Augusto Martín Cáceres Dagnino, identificado con DNI N° 07619776
3. El texto de mi trabajo final respeta y no vulnera los derechos de terceros o de ser el caso derechos de los coautores, incluidos los derechos de propiedad intelectual, datos personales, entre otros. En tal sentido, el texto de mi trabajo final no ha sido plagiado total ni parcialmente, para la cual he respetado las normas internacionales de citas y referencias de las fuentes consultadas.
4. El texto del trabajo final que presento no ha sido publicado ni presentado antes en cualquier medio electrónico o físico.
5. La investigación, los resultados, datos, conclusiones y demás información presentada que atribuyo a mi autoría son veraces.
6. Declaro que mi trabajo final cumple con todas las normas de la Universidad de Piura.

El incumplimiento de lo declarado da lugar a responsabilidad del declarante, en consecuencia; a través del presente documento asumo frente a terceros, la Universidad de Piura y/o la Administración Pública toda responsabilidad que pueda derivarse por el trabajo final presentado. Lo señalado incluye responsabilidad pecuniaria incluido el pago de multas u otros por los daños y perjuicios que se ocasionen.

Fecha: 12/10/2023


.....
Firma del autor optante³

¹ Indicar si es tesis, trabajo de investigación, trabajo académico o trabajo de suficiencia profesional.

² Grado de Bachiller, Título de profesional, Grado de Maestro o Grado de Doctor

³ Idéntica a DNI, no se admite digital salvo certificado.



Resumen

Este Trabajo de Suficiencia Profesional, se basa en la importancia que tiene el saber para el empleado de una empresa, el cómo se puede obtener ese saber y cómo la empresa puede ayudar a conseguirlo. La relación empleado-empresa debe ser una relación de ganar-ganar en la cual debe haber un balance. Ambas partes se deben a una relación comercial, la cual tendrá éxito si se benefician recíprocamente. La empresa SAP practica un modelo continuo de aprendizaje bajo la metodología 70:20:10. Esta metodología indica que el 90% del aprendizaje se da mediante experiencias y conexiones, en donde el 70 % se aprende en el trabajo, 20 % en capacitación virtual y el 10% del aprendizaje y desarrollo se da bajo el método de aprendizaje tradicional. Haciendo referencia a las diferentes ofertas de capacitación que tiene SAP para sus empleados, sólo el 10% de aprendizaje formal es cubierto por cursos e-learning desarrollados y dirigidos por instructores certificados en el tema.

Con la finalidad de cubrir ese 10 % que no estaba siendo bien aprovechado, la autora del TSP se propuso analizarlo a partir de las necesidades de capacitación y diferentes oportunidades de desarrollo que tenía el empleado a su alcance. Se usó la metodología cualitativa para recolectar la información relevante mediante focus groups y entrevistas personales; esto permitió identificar varias opciones de capacitación formal que tenían como motivo intrínseco que la empresa pudiera financiar parcial o totalmente estudios de postgrado.

El resultado de las entrevistas realizadas evidenció que las diferentes ofertas de e-learning no cubrían la necesidad de aprendizaje comparado con una maestría o diplomado. La mayoría de los comentarios eran recomendaciones sobre tener más oportunidades de capacitación o reembolso de gastos de estudio.

Para desarrollar la propuesta de mejora del acceso a este beneficio y presentarlo a la gerencia de recursos humanos, la autora del TSP alineó las expectativas de los empleados con las de la compañía. Considerando además que varias de las renuncias voluntarias de empleados en años anteriores sucedieron porque otra compañía ofrecía cubrir gastos de estudio en capacitación formal. Por ende, la autora del TSP presentó el proyecto | en una necesidad no cubierta con posibilidad de poder retener al talento.

Es por ese motivo que SAP firma una alianza con IPFE, Instituto Peruano de Fomento Educativo. Los beneficios destinados a asistencia educativa fueron considerados como una herramienta estratégica del negocio y vista como una inversión fundamental por el área de recursos humanos en el talento de la compañía. Y al contar con el seguimiento al desempeño de los empleados y analizar su desarrollo como talento con el que cuenta la compañía, se podrá potenciar y empoderar al empleado para lograr que la compañía gane en eficiencia y productividad, y al mismo tiempo hacer que el empleado gane en conocimientos y motivación.



Tabla de contenido

Introducción.....	13
Capítulo 1 Datos Generales de la Empresa SAP.....	15
1.1 Apreciación global de la empresa	15
1.2 Descripción de la subsidiaria SAP Perú	16
1.3. Descripción del área de recursos humanos	18
1.3.1 <i>La posición de Consultor(a) de Recursos humanos, LHRs Consultant</i>	20
Capítulo 2 Desarrollo y Organización.....	23
Capítulo 3 Beneficio de capacitación del talento	25
Capítulo 4 Planteamiento del beneficio IPFE a la gerencia de recursos humanos.....	31
4.1 Estrategia de convencimiento o incidencia a favor del beneficio (2019)	31
Conclusiones	33
Recomendaciones.....	35
Lista de referencias	37
Apéndices.....	39
Apéndice A. Temas de la encuesta de satisfacción virtual.....	39
Apéndice B. Preguntas para el focus group.....	40



Lista de tablas

Tabla 1. Cuadro de rotación de personal a nivel global y facturación anual	14
Tabla 2. Cuadro de rotación de personal en Perú.....	14
Tabla 3. Cuadro de nómina sobre ventas.....	15
Tabla 4. Comentarios de los focus group y entrevistas personales	27
Tabla 5. Costo total de la capacitación del empleado.....	28





Lista de figuras

Figura 1. Número de empleados a nivel global.....	13
Figura 2. Organigrama SAP Peru	18
Figura 3. Puntuación de la satisfacción del cliente de recursos humanos a nivel global.....	19
Figura 4. Modelo del área de recursos humanos a nivel global.....	20





Introducción

En la última década, las organizaciones han vivido una evolución en su concepción sobre el ser humano en el ámbito laboral. Se ha remplazado al empleado automático y se asume que los trabajadores son recursos de alta relevancia, que son más que un objeto o un número y que son el sustento del funcionamiento y desarrollo de los sistemas organizacionales. (Robbins, 2004)

Este Trabajo de Suficiencia Profesional, se enfoca en dar a conocer la importancia de que las organizaciones cumplan con las expectativas y motivos intrínsecos de sus empleados en el ámbito de la capacitación. Y de cómo el cumplirlas ayuda a mantener la relación laboral y que ésta, siga siendo recíproca; pues desarrolla al empleado, quien, luego de capacitado, retorna como aporte a la empresa. Este Trabajo de Suficiencia Profesional puede ser útil para otras empresas que están en el camino o aún no empiezan a capacitar a su talento a través del aprendizaje.

Es así como se evidencia la relación bidireccional entre la organización y la empresa. En donde la empresa se muestra como una organización que sobrevive gracias a sus ganancias monetarias, su rentabilidad y su ventaja frente a la competencia. Por otro lado, el colaborador cuenta con un perfil mucho más holístico y con distintos objetivos a alcanzar dentro de este sistema social. Es fundamental que la persona, al dar todos sus conocimientos y habilidades, reciba motivación por parte del empleador. Esta motivación puede ser distinta para cada uno de los empleados; sin embargo, garantiza la satisfacción laboral, mayor eficacia y compromiso del colaborador hacia la empresa.

Es importante especificar que la variable motivación cumple un rol fundamental en el contexto empresarial, ya que permite comprender las razones por las cuales los empleados realizan su trabajo y son resilientes al momento de realizar tareas complejas. Es por esto, que el nivel de desempeño y la intensidad con la cual se realiza el trabajo encargado se ve influenciado de manera directa dependiendo de las circunstancias, ya sean del contexto social, ambiente laboral, beneficios, oportunidades de crecimiento, etc. (Castillo, 2014)

El presente Trabajo de Suficiencia Profesional consta de cuatro capítulos, en el primero se describe a la empresa SAP, su rubro, ámbito internacional y nacional, su sistema organizacional, el área de recursos humanos, así como las estrategias comerciales. En el segundo capítulo, se describe los pilares y estrategias de desarrollo del talento. En el tercer capítulo, se detalla el beneficio de capacitación del talento. En el cuarto capítulo, se detalla la propuesta del beneficio a la gerencia de recursos humanos y la estrategia de convencimiento a favor del beneficio. Finalmente, en el quinto capítulo se observan las conclusiones respecto a este Trabajo de Suficiencia Profesional y las recomendaciones para la compañía.



Capítulo 1 Datos Generales de la Empresa SAP

1.1 Apreciación global de la empresa

SAP SE, en adelante SAP, es una empresa multinacional alemana fundada en 1972, que diseña, comercializa e implementa soluciones innovadoras que gestionan procesos de negocio de manera más eficiente desde una plataforma tecnológica. A través de la tecnología, SAP contribuye a efectivizar operaciones, reducir los tiempos de respuesta de los clientes asegurando un retorno positivo sobre su inversión. A nivel mundial cuenta con más de 360,000 clientes y en el Perú, más de 700. Sus principales competidores son Oracle y Microsoft.

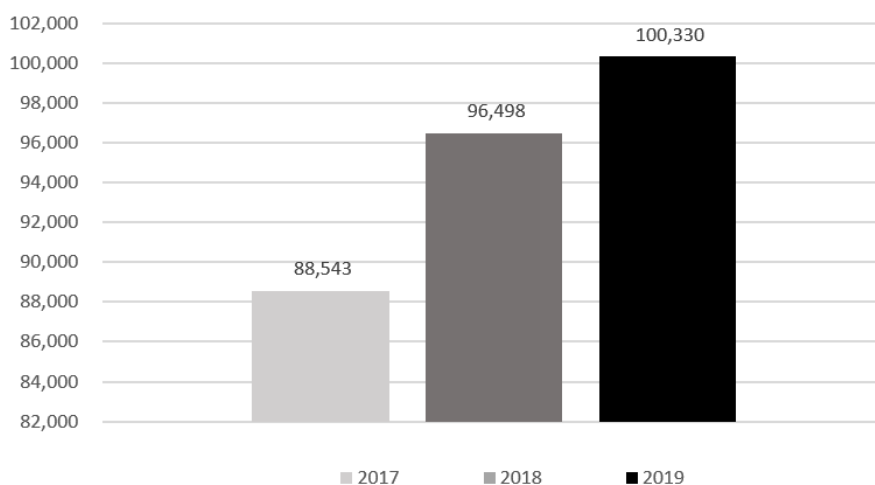
La organización inició sus operaciones como un software de ingreso de data (ERP) y posteriormente complementó este servicio con la extracción de datos resumidos para los análisis necesarios (data warehouse). Posteriormente, en 2010, siendo que Oracle era su principal competidor y, al mismo tiempo su proveedor, SAP optó por crear una base de datos propia (HANA), que procesa y analiza grandes cantidades de información en tiempo real.

A partir de ese año SAP, inició una estrategia de expansión con el objetivo de diversificar el portafolio y permitir la movilidad (poder acceder al sistema desde diversos dispositivos), para lo cual se adquirieron empresas como Sybase (2010), Success Factor (2011), Ariba (2012), Hybris (2013), Fieldglass (2014) y Concur (2014), entre otras.

SAP, a nivel global, cuenta con 100,330 trabajadores al 2019, lo que representa un crecimiento de 4% respecto a 2018 y de 8% respecto a 2017 (Fig. 1). Asimismo, tiene un nivel de rotación de 12% respecto a 2017 y 2018, y de 14% a 2019; una facturación anual de 23,461 millones de euros respecto a 2019, 24,708 millones de euros a 2018 y 27,553 millones de euros respecto a 2017 (Tabla 1).

Figura 1

Número de empleados a nivel global



Nota. Elaboración propia

Tabla 1*Cuadro de rotación de personal a nivel global y facturación anual*

Concepto	2017	2018	2019
Rotación de personal	12%	12%	14%
Revenue total (millones de €)	27,553	24,708	23,461

Nota. Elaboración propia.**1.2 Descripción de la subsidiaria SAP Perú**

SAP Perú es una sucursal que pertenece al grupo SAP SE, y forma parte de la región sur que está conformada por las subsidiarias situadas en Argentina, Chile y Perú. Entre sus principales productos y servicios, se encuentran: gestión de recursos empresariales – SAP ERP-, gestión del relacionamiento con clientes – SAP CRM-, soluciones de inteligencia de negocios como SAP Business-Objects, gestión de grandes volúmenes de datos – SAP HANA-, aplicaciones móviles – SAP Mobile- y la plataforma de procesos empresariales – SAP BPP-. Además de la línea comercial, SAP provee servicios de implementación, consultoría y entrenamiento para sus clientes y socios de negocios.

SAP Perú tiene 81 empleados a 2019, lo que representa un crecimiento de 2% respecto a 2018 y 6% respecto a 2017; un nivel de rotación de 8% respecto a 2019, 2% a 2018 y 4% respecto a 2017 (Tabla 2).

Tabla 2*Cuadro de rotación de personal en Perú*

Concepto	2017	2018	2019
Rotación de personal	4%	2%	8%
Número de empleados	74	79	81

Nota. Elaboración propia.

Asimismo, se tiene una facturación anual de 279.5 millones de soles a 2019; y un costo de nómina con relación a las ventas de 16% (Tabla 3). Los clientes más representativos localmente son empresas que pertenecen a los principales grupos económicos del país, tales como: Grupo Romero, Grupo Breca, Grupo Gloria, Grupo Intercorp, entre otros.

Tabla 3*Cuadro de nómina sobre ventas*

Concepto	2017	2018	2019
% Costo de nómina sobre ventas	21%	16%	16%
Ingresos Totales (Millones PEN)	184,72,276	219,491,072	279,530,914
Gastos de personal (Millones PEN)	38,858,348	36,057,335	45,754,527

Nota. Elaboración propia.

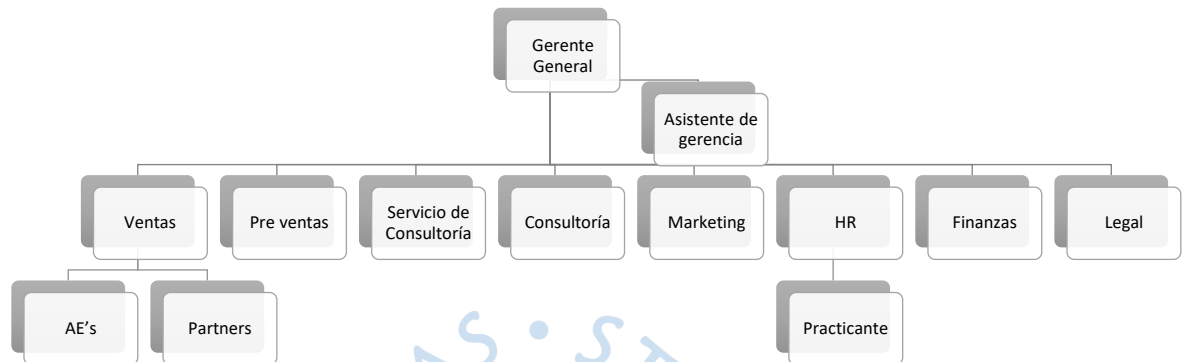
SAP Perú genera ingresos de dos maneras, por venta directa y por venta indirecta. La venta directa está a cargo principalmente de ejecutivos de cuenta (account executives) que tienen asignadas las cuentas de la siguiente manera: i) Cuentas principales (key accounts), asignadas y atendidas por cinco ejecutivos de cuenta. ii) Cuentas medianas (upper general business), atendidas por dos ejecutivos de cuenta. iii) Cuentas pequeñas (lower general business), atendidas por un ejecutivo de cuenta. La venta indirecta está dada por partners, empresas certificadas y autorizadas por SAP SE para vender sus productos o servicios, con el objetivo de abarcar mercados o nichos de mercado en los que SAP no tiene alcance.

A nivel local, SAP Perú divide a los partners en las siguientes categorías: i) SAP Service Partners: brindan sólo el servicio de implementación y acompañan al account executive (AE) con cuentas grandes y presupuesto reducido. También pueden realizar venta directa. ii) SAP Channel Partner: tiene autonomía para la venta e implementación de licencias y no tiene obligación de ir acompañado de un AE de SAP Perú. Puede acompañarse de un service partner. iii) SAP Hosting Partner: tiene infraestructura certificada para hacer reutilización de servicio de datos. Cuenta con data center y computer center. SAP le cobra por certificarse.

A 2019, SAP en Perú trabaja con 15 canales. Por ejemplo: canales de business intelligence (BI), Ariba, Cloud, sólo en data center (on premise), soluciones de industria, entre otros.

La misión de SAP es ayudar a sus clientes a gestionar sus procesos de negocio de manera más eficiente. Por otro lado, la visión de SAP aspira a ayudar al mundo a que funcione mejor y mejorar la vida de las personas.

En la figura 2, se detalla un organigrama divisional con la finalidad de que se pueda apreciar las áreas que conforman la subsidiaria de Perú. Sin embargo, cabe resaltar que la organización tiene una estructura matricial dado que varias posiciones responden a líneas de negocio a nivel regional y global.

Figura 2*Organigrama SAP Perú**Nota.* Elaboración propia.

1.3. Descripción del área de recursos humanos

El área de recursos humanos desde el 2004 al 2014 siguió el modelo de David Ulrich, el cual se basa en dar soporte al negocio bajo tres pilares: i) Global Service Delivery (GSD), ii) Human Resources Business Partner (HRBP), y iii) Center of Expertise (COE). (Fig. 4)

A partir de 2015, con motivo de la adquisición de nuevas empresas y con el objetivo de seguir dando soporte al negocio, recursos humanos expandió el área GSD, definiendo como misión atender a los empleados de toda la organización a través de plataformas amigables que permitan organizar las actividades operativas del COE y obtener eficiencia, generando valor para el empleado y la organización. El segundo pilar que forma parte del modelo operacional de recursos humanos es el COE, cuya misión es dar soporte a los requerimientos del cliente interno a través del HRBP. El tercer pilar es HRBP, cuya misión es entender la razón de ser del negocio en el área a la que pertenece, servir entre esta área y el COE, y ofrecer soluciones de recursos humanos, además de mantener un relacionamiento constante.

Para el año 2018, el modelo de recursos humanos de la organización se transforma con la finalidad de dar soporte activamente al camino de SAP hacia la empresa inteligente en la nube, combinando el elemento humano de los recursos humanos con el poder de la tecnología, buscando brindar una experiencia superior al empleado de una manera eficiente y efectiva.

HR Run Simple es el nombre de la nueva estrategia de recursos humanos. Esta se basa en un nuevo modelo operativo habilitado para la nube, segmentando a los empleados e impulsando procesos simples y escalables. HR Run Simple se enfoca en dos formas de experiencia del empleado: i) digitalizada; a través de plataformas amigables y sistema de tickets y ii) 1:1 consultas personales con consultores.

El modelo operativo evolucionó expandiendo la operación en 3 nuevos segmentos dedicados a velar por la experiencia del empleado en la compañía: i) experiencia del empleado, basado en nuevos servicios de asesoramiento en el desarrollo de la carrera, coaching y asuntos personales en la compañía; ii) asesores de recursos humanos, que proporcionan soporte consultivo, coordinación y resolución de casos que involucran más de un área de servicio de recursos humanos para gerentes de medio y bajo nivel; iii) HRBP, que se centra más en el soporte estratégico para nuestros líderes de nivel ejecutivo y senior. Toda la experiencia del empleado se mide a través de la satisfacción del mismo en una escala del 1 al 10, a través del sistema de ticket (Fig 3).

Figura 3

Puntuación de la satisfacción del cliente de recursos humanos a nivel global



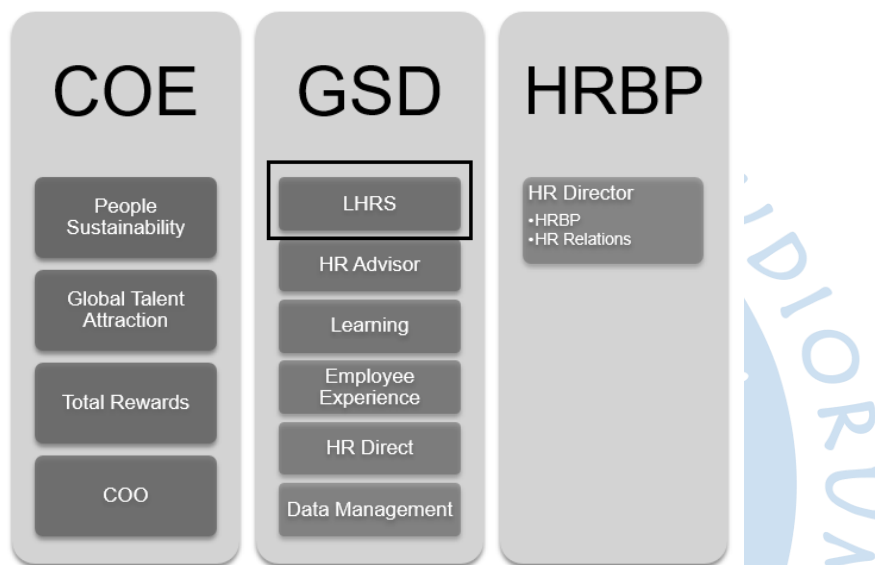
Nota. Elaboración propia.

El área Local HR Services (LHRS) tiene como visión ser el soporte de la compañía en el camino de crecimiento del negocio y en la obtención de sus objetivos; al mismo tiempo que garantiza una prestación de servicios de recursos humanos en cumplimiento con las normas de la organización y una alta satisfacción del cliente interno. La misión del área es impulsar globalmente la eficiencia de los procesos y las operaciones en recursos humanos y, al mismo tiempo, proporcionar soporte en cada país. Globalmente, el área está conformada por más de 160 empleados ubicados en más de 40 países. La misma, proporciona servicios en los que se requiere soporte por país y, al mismo tiempo, servicios

estandarizados y alineados con iniciativas globales. Dentro de las funciones del consultor está el tener que combinar el conocimiento de la legislación laboral del país y el entendimiento de los procesos de recursos humanos, ambas funciones en cumplimiento de la normativa corporativa. El área actúa como un engranaje junto a otros pilares, generando sinergias con otras áreas, como por ejemplo con el centro de servicios compartidos de recursos humanos (HR Direct) (Fig. 4).

Figura 4

Modelo del área de recursos humanos a nivel global



Nota. Elaboración propia.

1.3.1 La posición de Consultor(a) de Recursos humanos, LHRS Consultant

La posición en cual la autora del TSP se desempeña actualmente se encuentra en el pilar GSD, dentro del área Servicios Locales de Recursos Humanos (LHRS). La posición se llama consultor de recursos humanos y lleva en la misma 7 años desde 2014. Como bien dice su nombre, el pilar GSD brinda servicios de consultoría de recursos humanos.

Las principales funciones de la posición son: i) apoyar los procesos de recursos humanos a lo largo del ciclo de vida del empleado en base a las políticas locales de acuerdo con las pautas y estándares de SAP; ii) guiar a los empleados y gerentes en los diferentes eventos en el trabajo, como por ejemplo la inducción del primer día de labores de un nuevo ingreso, la gestión de cambios contractuales (posición, salario, vacaciones, entre otros), negociaciones en despidos, verificaciones laborales, capacitaciones virtuales, plan de desarrollo y apoyo a las solicitudes de cambios organizacionales; iii) soporte en la gestión de beneficios de los empleados y eventos como vacaciones u ausencias por maternidad, paternidad o enfermedad; iv) procesar las actividades relacionadas con

la legislación laboral vigente para asegurar el cumplimiento en el país, de la mano del HR Director asignado al país; v) responsable por el correcto manejo de auditorías internas y/o externas por entidades públicas y privadas; vi) asociarse con el área de HRBP en la implementación de nuevos servicios, iniciativas, herramientas; vii) generar ideas nuevas e innovadoras. Identificar oportunidades de mejora de procesos o brechas para la mejora continua; viii) apoyar el despliegue de nuevos procesos, herramientas o tecnología. Trabajar con el líder del proyecto/proceso en el alcance del proyecto, el plan del proyecto, coordinar con TI sobre actualizaciones de tecnología, pruebas, capacitación y comunicación a todas las partes interesadas.

De todas las funciones que la autora del TSP tiene asignadas, en 2019 decidió de manera voluntaria, iniciar el proyecto de beneficio de capacitación del talento. A través de esta iniciativa se propuso dar prioridad a la capacitación del personal, pues observó que de esta manera se podría aumentar la fidelidad y compromiso del empleado con SAP. La finalidad de esta iniciativa es buscar estrategias de financiamiento a través de descuentos o becas de estudio de postgrado para todos los empleados de SAP Perú. Y ese es el tema principal de este Trabajo de Suficiencia Profesional.





Capítulo 2 Desarrollo y Organización

SAP cuenta con herramientas y recursos para que cada empleado pueda definir y potenciar su carrera profesional dentro de la compañía, de manera continua. La estrategia organizacional de SAP se enfoca en desarrollar una fuerza laboral comprometida, proporcionando una cultura de innovación y construcción de marca bajo la premisa de Everyone is a Talent según los siguientes principios claves: a) cada empleado es un talento y puede ser exitoso, b) la planificación es un proceso continuo, no determinado por un año calendario, c) el empleado es dueño de su desarrollo y plan de carrera, soportado por su manager y d) el plan de carrera se basa en un diálogo constructivo, no son plazos o herramientas en sí.

De la mano de los principios antes mencionados, SAP cuenta con los siguientes pilares de desarrollo para sus empleados:

i) Yo, que trata sobre conocerse a sí mismo e identificar lo que el empleado desea, cuáles son sus fortalezas y cómo puede utilizarlas. Se basa en una herramienta llamada Search Inside Yourself SIY, que ayuda al colaborador a hacer este ejercicio,

ii) Mi conocimiento, después de haber pasado por el proceso de autorreflexión, en esta parte el empleado debe analizar cuáles son aquellas habilidades existentes que debe potenciar o desarrollar nuevas. En el portal corporativo, al cual todos los empleados tienen acceso, encontrarán información respecto a las herramientas que pueden utilizar en esta etapa,

iii) Mi gente, que ofrece el aprendizaje entre pares fomentando el enriquecimiento laboral, tanto para el que recibe el entrenamiento como para el que lo ofrece. Esta práctica se llama Peer Learning y se basa en sesiones virtuales de mentoría y de coaching. Así como también, el portal interno que contiene todas las vacantes disponibles para consulta y postulación a nivel global,

iv) Mis experiencias, cuenta con programas como shadowing, cuyo objetivo es conocer de cerca en un corto plazo, otro rol. A través del fellowship, también el objetivo es aprender de otra área; pero, en un periodo más largo de 6 meses como mínimo.

A partir de 2017 SAP cambia la evaluación del desempeño anual a una evaluación del desempeño continua. Anteriormente se basaba en evaluaciones de desempeño anuales o semestrales bajo un sistema de valoración. Esto se da porque la compañía es parte de la industria de alta tecnología, donde las tendencias cambian a velocidades inesperadas.

A inicio de cada año se definen los objetivos de cada equipo, los cuales son comunicados y consensuados entre el manager y el empleado, de modo que todos los equipos puedan ver un hilo conductor entre sus objetivos y los objetivos de la organización. Los objetivos generalmente están compuestos por métricas que se esperan de la consecución de logros grupales y también de objetivos

individuales. Cada colaborador y su manager son responsables de plasmar los objetivos en la herramienta SAP Talk para garantizar un común acuerdo. Los objetivos definidos no son estáticos, los mismos pueden ir variando en el transcurso del año. Por ende, en lugar de calendarizar los avances de seguimiento para principio y fin de año, se promueve una conversación continua con el manager y que al menos una vez trimestralmente estas sean documentadas, de ahí el nombre SAP Talk.

En las charlas 1:1 no solo se tocan temas de desempeño de los empleados si no también temas de crecimiento, hacia dónde quiere el colaborador construir su plan de desarrollo, y qué pasos seguirá para la consecución del mismo. El manager es su aliado en buscar el mejor camino para desarrollarse como profesional. De estas conversaciones 1:1, es que los managers van identificando a las personas de su equipo con mayor potencial de crecimiento y mayor talento, a quienes se les denomina Catalyst.

Una vez al año, cada julio, se revisa quiénes son estos talentos en reuniones llamadas Roundtable o mesas redondas. Es aquí donde los equipos de gerencia comparten los planes de desarrollo pensados para las personas con mayor potencial de crecimiento de sus equipos, los Catalyst. Los gerentes deben de llegar a un consenso en elegir quienes son aquellas personas con mayor potencial de crecimiento y que esté reflejado en el plan de carrera, a modo de poder ponerlos dentro del plan de sucesión de las posiciones clave de la compañía.

Además, en esta instancia se puede definir quiénes podrían ser candidatos ideales para cubrir de manera interna alguna posición vacante que se genere. Los managers informan, uno a uno a sus reportes directos, quiénes de ellos son parte del equipo Catalyst. Así en conjunto el Roundtable se puede enfocar en el desarrollo de estos Catalyst.

Aunque existe un gran enfoque en los Catalyst, el resto de la organización también documenta planes de carrera para desarrollar el talento de todos nuestros empleados.

Y hacia finales del 2017 se creó un banco de talentos o Talent Pool. Para este fin se reúnen todos los gerentes regionales del Sur (Argentina, Chile y Perú) y proponen a las personas más talentosas de sus equipos, aquellos con mayor potencial de crecimiento. Se discute para cada persona la carrera que quiere tener, las próximas asignaciones que debería tener (ejemplo rol comercial, o ser manager, o carrera internacional) y también se discuten las necesidades de desarrollo (visibilidad, idiomas, resiliencia emocional, etc.) y el cómo apoyarán ese crecimiento (entrenamientos puntuales, programa de coaching externo o un mentor interno que puede ser un manager regional). La idea es que todo el comité de gerencia del Sur conozca a los talentos para que en un futuro puedan darles oportunidades de crecimiento. De la misma manera, es una instancia donde se discuten las mayores necesidades de desarrollo de la región.

Capítulo 3 Beneficio de capacitación del talento

Gracias a la cultura de puertas abiertas que posee SAP, los empleados a través de una encuesta de satisfacción virtual (Anexo 1), pueden expresar su opinión respecto a diferentes temas relacionados con la estrategia corporativa y el clima organizacional: equilibrio de la vida personal y el trabajo, procesos y estructuras, trabajo en equipo y liderazgo, entre otros. Esta tiene como característica principal su confidencialidad y no se puede acceder a las respuestas de un colaborador en específico. En la encuesta, dentro de la categoría Liderazgo & Cultura, haciendo referencia al tema Aprendizaje, se tiene la siguiente pregunta: ¿nuestra empresa ofrece capacitación y oportunidades de desarrollo que coincidan con mis objetivos?

Así mismo, medimos el nivel de compromiso del empleado a través de una encuesta de satisfacción anual, mediante Great Place to Work. En esta encuesta, dentro de la categoría Apoyo Profesional se tiene la siguiente pregunta: *¿La empresa ofrece capacitación y/o entrenamiento con el objetivo de promover mi desarrollo profesional?*

Los resultados de ambas encuestas son confidenciales; sin embargo, la autora del presente TSP indica que el equipo de recursos humanos, al revisar que los resultados no eran positivos, observó algunos comentarios que los empleados dejaron en la categoría Adicional.

La mayoría de los comentarios eran recomendaciones sobre tener más oportunidades de capacitación o reembolso de gastos de estudio.

Es por ese motivo que SAP firma una alianza con IPFE, Instituto Peruano de Fomento Educativo que es una asociación sin fines de lucro que promueve y facilita el acceso a la educación superior o técnica a jóvenes de escasos recursos que por diferentes motivos ven truncado el poder seguir estudiando o finalizar sus estudios.

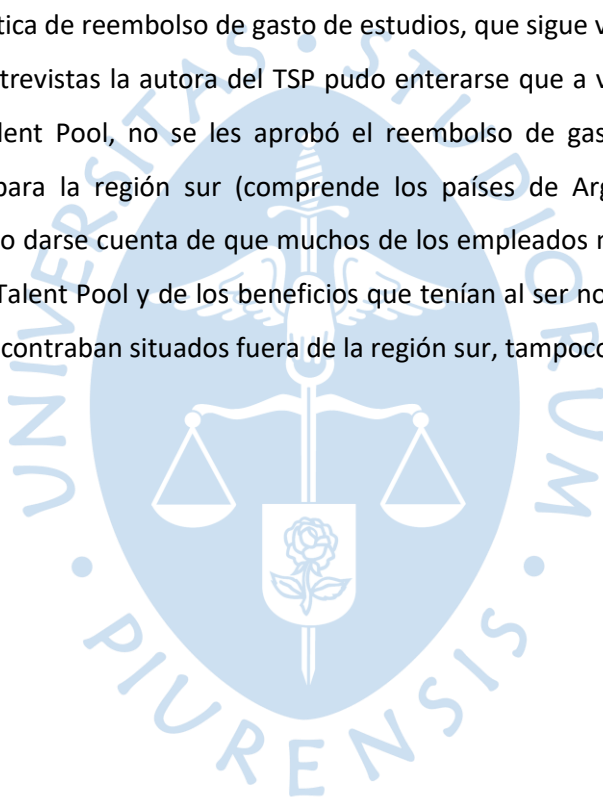
Al aliarse con IPFE, los empleados de SAP Perú acceden automáticamente a los beneficios que éste ofrece a todas las empresas aliadas. El beneficio más importante es el acceder a diferentes porcentajes de descuentos con varias universidades nacionales y del exterior en estudios de postgrado para los empleados y su familia directa. Si el empleado accede al descuento debe donar 5% del monto, obtenido en el descuento, al fondo social de IPFE. El mismo que le permite a la institución financiar la carrera técnica de una o dos personas.

Existen tres tipos de necesidades en el ser humano según los autores Ferreiro y Alcázar (2002): la necesidad material, la cognoscitiva y la afectiva. La necesidad material se define como el tener, la necesidad cognoscitiva se define como el saber-hacer y la afectiva como el ser-servir. Llevando estas definiciones al ámbito corporativo, la autora del presente TSP afirma que esta experiencia profesional se basa en la importancia que tiene el saber para el empleado de una empresa, el cómo obtener ese saber y cómo la empresa puede ayudar en conseguirlo.

Este Trabajo de Suficiencia Profesional se basa en la necesidad que tiene el empleado de ser capacitado y en las diferentes oportunidades de desarrollo que tiene al alcance. La relación empleado-empresa debe ser una relación de ganar-ganar en la cual debe haber un balance. Ambas partes se deben a una relación comercial, la cual tendrá éxito si se benefician recíprocamente.

Para realizar el TSP, se usó la metodología cualitativa para recolectar la información relevante. Luego de realizar un focus group con 15 empleados de la empresa entre practicantes y personas con contrato indefinido, y 6 entrevistas personales a gerentes, se identificó como una opción de aprendizaje que la empresa pudiera financiar parcial o totalmente estudios de postgrado. Como se explicó en líneas anteriores, sólo aquellos empleados que son nominados al Talent Pool o identificados como Catalyst pueden solicitar aprobación para obtener un reembolso de gastos de estudio, con un tope límite según la política de reembolso de gasto de estudios, que sigue vigente en SAP.

Mediante las entrevistas la autora del TSP pudo enterarse que a varios de los entrevistados que eran Catalyst o Talent Pool, no se les aprobó el reembolso de gastos de estudio porque el presupuesto asignado para la región sur (comprende los países de Argentina, Chile y Perú) no alcanzaba. También pudo darse cuenta de que muchos de los empleados no tenían conocimiento de lo que era el programa Talent Pool y de los beneficios que tenían al ser nominados, suponiendo que sus managers, que se encontraban situados fuera de la región sur, tampoco habían sido comunicados al respecto.



A continuación, se puede observar en la Tabla 4, las diferentes acciones y motivos comentados por los entrevistados, relacionados a poder capacitarse. Por un lado, varios empleados full-time comentaron que para poder estudiar un diplomado o MBA tendrían que solicitar un préstamo bancario o solicitar a su manager que pregunte a recursos humanos por la posibilidad de que la empresa pague por los estudios. Por otro lado, los practicantes o Young Professional comentaron que una vez que la empresa los contratara en una posición por tiempo indefinido recién podrían afrontar el costo de un estudio de postgrado. Y, por otro lado, los empleados más senior comentaron que el estudiar un MBA o un diplomado los ayudaría a tener un mejor currículum, a crecer profesionalmente y a aportar con sus conocimientos a la empresa y a las personas que tienen a su cargo.

Tabla 4

Comentarios de los focus group y entrevistas personales

Entrevistado	Acción	Motivos		
		Extrínsecos	Intrínsecos	Trascendentes
Empleado full-time	Solicitar a la empresa que pague la mitad o el total del estudio de postgrado	Pedir préstamo bancario	Estudiar un diplomado, MBA u otro idioma	Obtener un ascenso u otra posición que les permita ganar más dinero y así poder ayudar en gastos de la casa.
Practicante o Young Professional	Conseguir una posición contrato indefinido			Poder valerse por sí mismos aliviando de gastos a sus padres.
Experto o manager	Ser ascendido a una posición de dirección	Ganar más dinero	Crecimiento profesional	Poder ayudar en el desarrollo de las personas a mi cargo
Empleado full-time	Potenciar skills	Obtener reconocimiento, mayor visibilidad y participación en el plan de desarrollo del talento de Sur	Ser Catalyst o Talent Pool	Poder enseñar a otros a potenciar sus skills

Nota. Elaboración propia.

Tanto los practicantes pre- profesionales como quienes contaban con un contrato a plazo indefinido estaban de acuerdo en que la empresa no se ocupaba de dar beneficios para capacitación. Si bien es cierto que SAP tiene varias opciones de capacitación, éstas van muy ligadas a las funciones del cargo actual que desempeñan. Es decir, los empleados son capacitados en soluciones de SAP, o en fortalecimiento de habilidades blandas, más no en capacitaciones internas de formación básica para profundizar en un tema en específico.

Otro de los comentarios que la autora del TSP rescató de las entrevistas fue que muchos de los beneficios eran sólo para el empleado y no podía ser extendido a la familia. El extender un beneficio que involucra a la familia es un tipo de motivo trascendente que las empresas pueden cubrir de diferentes maneras, por ejemplo: seguro de salud que incluya a los padres o hermanos, actividades para hijos de los empleados, descuentos en cursos de extensión, entre otros.

Del resultado de las encuestas se identificó que el beneficio de la capacitación del talento debería ser pensado para todos los empleados (practicantes preprofesionales, practicantes profesionales, empleados full-time y managers) y no sólo a los que inicialmente ya contaban con beneficios.

La autora del TSP a manera de experiencia personal puede decir que es posible evidenciar que aprendemos de maneras diferentes. Es decir que, el método o tipo de aprendizaje que se elige se basa en la forma y necesidad del momento, combinando muchos tipos de aprendizaje. SAP practica un modelo continuo de aprendizaje bajo la metodología 70:20:10. Esta metodología indica que 10% de tiempo de aprendizaje y desarrollo se dedica al método de aprendizaje tradicional, mientras que el 90% se dedica al aprendizaje mediante experiencias y conexiones.

Haciendo referencia a las diferentes ofertas que tiene SAP sobre las que ya se comentó en el capítulo II, el 10% de aprendizaje formal es cubierto por cursos e-learning desarrollados y dirigidos por instructores certificados en el tema. Este tipo de oferta se encuentra en la plataforma Success Map Learning, dentro de la solución Success Factors que es vendida por SAP.

Otro comentario mencionado del resultado de las entrevistas realizadas es que, las diferentes ofertas de e-learning no abarcan específicamente todo lo que una persona podría aprender en una maestría de dos años o en un diplomado de seis meses. También los empleados mencionaron que no siempre se encuentra el tema de interés, pues como toda plataforma, tiene limitantes.

Al presentar este beneficio a la gerencia de recursos humanos, la autora del TSP lo hizo alineando las expectativas de los empleados con las de la compañía. Si bien es cierto, la compañía tiene variedad de ofertas de capacitación, las mismas no cubren la necesidad de capacitación formal. Considerando que varias de las renuncias voluntarias de empleados en años anteriores sucedieron porque otra compañía les ofrecía cubrir gastos de estudio en capacitación formal, la autora presentó el proyecto basándose en una necesidad no cubierta con posibilidad de poder retener al talento.

A la empresa, el beneficio IPFE le significa la cantidad de 2,500 USD anuales mientras que al empleado le puede significar un ahorro de más de 20,000 USD. A continuación, se detallan dos ejemplos de ahorro por empleado en la Tabla 5:

Tabla 5

Costo total de la capacitación del empleado

Empleado	Programa	Costo del programa S/.	Beca IPFE S/.	Monto a pagar por empleado S/.	Donación del empleado al fondo común IPFE (5%) S/.	Monto que reembolsará SAP S/.	Costo total de la capacitación para el empleado S/.
A1 – Talent Pool	MBA nivel Ejecutivo	105,600	40,364.50	65,235.50	3,261.77	27,200	38,035.5
A2	MBA semanal	92,250	40,380	51,870	2,593.50	-	51,870

Nota. Elaboración propia.

El empleado A1, fue nominado al Talent Pool de este año 2021, por lo que pudo obtener un ahorro del 38% sobre el costo del programa gracias a la alianza con IPFE y 40% de ahorro sobre el monto que le tocaba pagar gracias a la política de reembolso de gastos de estudios de SAP. El empleado A2, no fue nominado al Talent Pool y tampoco fue identificado como Catalyst por SAP en el 2020. Sin embargo, gracias a la alianza con IPFE obtuvo un ahorro del 44%. Ambos colaboradores fueron beneficiarios del descuento gracias a la alianza de SAP con IPFE.



Capítulo 4 Planteamiento del beneficio IPFE a la gerencia de recursos humanos

La autora del presente TSP planteó el beneficio IPFE en el año 2015 sin resultado positivo. Pues faltó una mejor estrategia de convencimiento a la gerencia de recursos humanos. En el año 2019 se volvió a plantear el beneficio IPFE y esta vez sí se aprobó.

A continuación, se describe el proceso del año 2015, para que sirva de ejemplo y quien tenga la oportunidad de leer este TSP, no cometa el mismo error de falta de diseño de estrategia.

El primer acercamiento a la gerencia de recursos humanos fue a través de un email de presentación del programa por parte de IPFE. Se reenvió el email a la gerente de recursos humanos diciéndole que era una muy buena iniciativa y que el área de recursos humanos se podía reunir con un representante para entender mejor el programa. En efecto se realizó la reunión, IPFE explicó el programa y se quedó en continuar la comunicación en caso se quisiera firmar una alianza. Luego de la reunión la gerente dio Feedback y dijo que le parecía interesante la iniciativa; sin embargo, SAP ya contaba con la plataforma virtual llamada Learning2Go donde se podía encontrar variedad de cursos de extensión y no sustentaba el tener que pagar por un programa adicional.

En los últimos años, algunos talentos joven y senior renunciaron voluntariamente por varias razones, siendo la principal la falta de apoyo económico por parte de la empresa para llevar estudios de postgrado. Entonces se aprovechó el momento para, nuevamente, presentar el proyecto. Solo que esta vez se inició recolectando información cualitativa, escuchando el sentir del mismo cliente interno.

4.1 Estrategia de convencimiento o incidencia a favor del beneficio (2019)

Para presentar el proyecto, la autora del TSP se basó en como Kotter (1986, como se citó en Robins y Judge, 2013, pág. 586, 587) realizaba la gestión del cambio en las organizaciones a través de ocho pasos, de los cuales se decidió considerar sólo algunos tratando de adecuarlos a la finalidad de este proyecto. En el *primer paso*, dar sentido de urgencia, la autora del presente TSP explicó los beneficios del programa, el bajo costo anual para la compañía frente al beneficio que recibiría el empleado y el porqué de la renuncia de varios talentos. Como *segundo paso*, definición de agentes del cambio, la autora del TSP definió que los agentes del cambio serían el área de recursos humanos y algunos managers, quienes actuarían como sponsors del beneficio. El área de recursos humanos sería el encargado de definir la comunicación del beneficio cubriendo el *tercer paso*. El *cuarto paso*, obstáculos y detractores del nuevo beneficio, identifica los limitantes que tuviese el beneficio y a su vez a posibles detractores para involucrarlos en el proceso. Los agentes del cambio serán responsables

de recuperar al detractor. Finalmente, el *quinto paso* es pedir feedback y trabajar sobre las oportunidades de mejora del beneficio en adelante.

Luego de que la estrategia fue diseñada, la autora del TSP, presentó un story telling a cada uno de los gerentes en el que explicó el beneficio de capacitación del talento, con la finalidad de convertirlos en sponsors del beneficio.

Para lograr que los gerentes creyeran en el beneficio, la autora del TSP, comentó su experiencia como beneficiaria del programa de financiamiento de IPFE mientras ella era estudiante de la Universidad de Piura. Este punto fue muy importante para que los gerentes tomen la decisión de avalar y apoyar la alianza con IPFE.

Finalmente, en el año 2019, teniendo un proyecto con sponsors y con objetivos claros a cumplirse en los años venideros, la gerencia de recursos humanos aprobó el beneficio. Se decidió firmar la alianza con IPFE en el mismo 2019 y comunicar la alianza y el beneficio a todos los empleados en marzo de 2020. El área de recursos humanos no contaba con una pandemia, por lo que el beneficio fue comunicado en abril de 2020 por email y con sesiones grupales virtuales de explicación del beneficio mediante un ejecutivo de IPFE.

Respecto a los resultados de Great Place to Work, específicamente en la pregunta: *¿La empresa ofrece capacitación y/o entrenamiento con el objetivo de promover mi desarrollo profesional?*, aumentaron en 4 puntos y 3 puntos en los años 2020 y 2021, respectivamente.

La autora del TSP considera que este proyecto trabajado desde la función de consultora de recursos humanos aportó a la mejora de la capacitación del talento. El cual la hizo merecedora al reconocimiento “Latin America South Award 2019”.

Conclusiones

- Se cumplió con el objetivo de saber de primera mano qué motiva a los empleados a capacitarse. Para esto, se entrevistó a diferentes talentos (practicantes preprofesionales, managers, analistas, expertos) respecto a las oportunidades de capacitación que la compañía ofrece.
- Los beneficios destinados a asistencia educativa son considerados como una herramienta estratégica del negocio vista como una inversión fundamental, por el área de recursos humanos, en el talento de la compañía.
- Es clave contar con el seguimiento al desempeño de los empleados y analizar el desarrollo de los mismos por cada talento con que cuenta la compañía. Así se podrá potenciar y empoderar al empleado para lograr que la compañía gane en eficiencia y productividad, y al mismo tiempo hacer que el empleado gane en conocimientos y motivación.
- Es importante documentar la experiencia del empleado a la salida de la compañía, pues el feedback es un aporte valioso para desarrollar futuras propuestas de mejora.
- El feedback de los empleados y la estrategia de convencimiento determinaron la necesidad de firmar una alianza con IPFE.
- Los beneficios extendidos a la familia de los empleados siempre serán atractivos para retener a los talentos internos, para atraer a nuevos talentos y para mantener una imagen competitiva en la industria tecnológica.
- Es clave la comunicación, e interacción constante con líderes que puedan tomar decisiones, ya que la aceptación de un beneficio dependerá del visto bueno de quienes crean en el mismo.



Recomendaciones

- Se recomienda dar seguimiento periódico a la evolución del beneficio implementado.
- Se sugiere comunicar y promover periódicamente que la mayoría de los empleados puedan gozar de los beneficios que brinda la alianza entre SAP Perú e IPFE.
- Es recomendable informar a todos los managers que se encuentran fuera de SAP Perú en otras subsidiarias de SAP SE, del beneficio IPFE en Perú.
- Una recomendación final respecto a la estrategia de gestión del cambio es, crear un equipo de mejora de los beneficios. Es decir, que se revise, califique y proponga de ser el caso, mejoras en los beneficios existentes o cambio por un mejor beneficio.





Lista de referencias

Castillo Dávila, N. F. (2014). Clima, motivación intrínseca y satisfacción laboral en trabajadores de diferentes niveles jerárquicos.

Ferreiro, P. y Alcázar, M. (2002). Gobierno de personas en la empresa

Robbins, S. (2013). Comportamiento Organizacional (15ª. ed.) Ciudad de México, México: Pearson.

Snell, S. y Bohlander, G. (2013). Administración de Recursos Humanos (16ª. ed.) Ciudad de México, México: Cengage Learning.





Apéndices

Apéndice A. Temas de la encuesta de satisfacción virtual

Dimensiones	
Índice de Compromiso de los Empleados	
Enfoque Estratégico	
Liderazgo y Cultura	
- Aprendizaje	
1.	Nuestra empresa ofrece oportunidades de aprendizaje y desarrollo para mí que coinciden con mis objetivos de carrera.
2.	En los últimos 12 meses, he podido aprovechar las oportunidades para mejorar mis habilidades y competencias.
3.	Mi supervisor directo facilita mi desarrollo.
- Reconocimiento - Salud - Balance Vida – Trabajo	
Estructura Organizativa	
Simplificación	

Nota. Elaboración propia.



Apéndice B. Preguntas para el focus group

¿Tienes conocimiento de las oportunidades de capacitación que ofrece SAP Perú? En caso la respuesta sea afirmativa, nombrar algunas.

¿Tienes conocimiento que SAP Peru tiene una política de reembolso por gastos de estudios?

¿Tienes conocimiento de que es el Talent Pool? En caso de respuesta afirmativa, explicar en qué consiste.

¿Tienes planes de estudiar un MBA o un diplomado en los siguientes 2 años?

¿Consideras que la empresa te brinda oportunidades y opciones para capacitarte y lograr tus objetivos profesionales?

¿Qué otras oportunidades de desarrollo te gustaría que la empresa te ofrezca?

¿Considerarías que si tuvieras más oportunidades y facilidades de capacitarte gracias a la empresa, las tomarías?

Nota. Elaboración propia.

