



**UNIVERSIDAD DE ESPECIALIDADES ESPÍRITU SANTO**

**FACULTAD DE POSTGRADO**

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TÍTULO: MEJORAS EN LOS PROCESOS DEL ÁREA DE RECURSOS  
HUMANOS CON LA APLICACIÓN DE TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN,  
CASO ERP – SAP**

**TESIS PRESENTADA COMO REQUISITO PREVIO A OPTAR EL GRADO  
ACADÉMICO DE MAGISTER EN  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**NOMBRE DEL MAESTRANTE:**

**ANNA MARÍA CARROZZINI VILLAGRÁN**

**NOMBRE DEL TUTOR:**

**LENIN EDUARDO FREIRE COBO**

**SAMBORONDÓN, AGOSTO 2014**

## **I. Certificación del Tutor de la tesis**

En mi carácter de tutor del trabajo de grado académico presentado por la Psicóloga Organizacional: ANNA MARÍA CARROZZINI VILLAGRÁN, con cédula de identidad N°. 0920800315, para optar al título de:

### **MAGISTER EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

Considero que dicho trabajo reúne los requisitos suficientes para ser sometidos a la presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador que se designe y con los requisitos y méritos suficientes para su aprobación.

En la ciudad de Samborondón, a los \_\_\_\_ días del mes de \_\_\_\_\_ del 20\_\_\_\_.

---

**Ing. Lenin Freire Cobo**

**C.I. 09-10339878**

## **II. Dedicatorias**

Dedicada a María Rosa, Cosimo y Blanquita.

### **III. Agradecimientos**

A Dios, quien me ha dado las herramientas para avanzar cada día y alcanzar mayor sabiduría.

A mis padres, abuela y hermanos, en especial a mi hermano Giancarlo por su apoyo incondicional y ejemplo.

A Armando Suárez por todos los conocimientos compartidos.

A Joaquín Hernández por su apoyo y enseñanza.

A Lenin Freire por su ayuda y confianza.

A la Escuela de Postgrados de la Universidad de Especialidades Espiritu Santo por su respaldo en el crecimiento profesional y personal de los estudiantes.

A todos los profesionales que hicieron posible esta investigación.

Y por último a todos aquellos compañeros de maestría que valieron la pena como profesionales y amigos, a los que en lugar de juzgar te empujan para salir adelante.

## VI Contenido

<b>1. CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN. ....</b>	<b>5</b>
1.1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA. ....	7
1.2. TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN. ....	14
1.3. JUSTIFICACIÓN. ....	14
1.4. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN. ....	15
1.5. OBJETIVO GENERAL. ....	15
1.6. OBJETIVOS ESPECÍFICOS. ....	16
<b>2. CAPÍTULO II: MARCO REFERENCIAL. ....</b>	<b>16</b>
2.1. ANTECEDENTES. ....	16
2.2. LAS ORGANIZACIONES Y RECURSOS HUMANOS. ....	19
2.3. PROCESOS Y SUBSISTEMAS DE RECURSOS HUMANOS ....	23
2.4. TECNOLOGÍA DE INFORMACIÓN. ....	26
2.5. ¿QUÉ ES UN ERP, ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS? ....	29
2.6. SAP. ....	31
2.7. SAP HCM. ....	34
2.8. MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS DE RR.HH. POR MEDIO DE SAP HCM. ....	37
2.2. HIPÓTESIS Y VARIABLES. ....	39
<b>3. CAPÍTULO III: METODOLOGÍA. ....</b>	<b>39</b>
3.1. ELECCIÓN DEL DISEÑO DE INVESTIGACIÓN. ....	39
3.2. NOVEDAD Y VIABILIDAD DE LA INVESTIGACIÓN ....	41
3.3. POBLACIÓN Y MUESTRA. ....	42
<b>4. CAPÍTULO IV. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS. ....</b>	<b>42</b>
4.1. CASO: MEJORA EN PROCESO DE FLUJO POR MEDIO DE SAP HCM. ....	54
<b>6. BIBLIOGRAFÍA ....</b>	<b>81</b>
<b>7. ANEXOS ....</b>	<b>87</b>

## **1. Capítulo 1: Planteamiento de la investigación.**

Las empresas en su carrera por el crecimiento debido a las exigencias del mercado, internas y externas, apuntan a acelerar sus procesos en todas las áreas, disminuir tiempos y recursos sin dejar de ser eficientes, hacer más con menos recursos ¿es posible lograrlo?

Los Directores Ejecutivos de hoy no sólo tienen que tener visión, sino la capacidad de materializar las metas y objetivos a través de las decisiones y acciones que tomen, es todo un reto junto con sus equipos gerenciales, convertir a las empresas que manejan en verdaderos puntales empresariales.

El desarrollo de las capacidades de sus colaboradores no alcanza para dinamizar los procesos, la gente necesita de herramientas correctas para poder realizar los procesos de manera rápida y eficaz.

Los empresarios buscan sistemas que ayuden en el día a día a colaboradores y ejecutivos a tomar las mejores decisiones, para ampliar la visión sobre la situación de la empresa y su competitividad. En el 7mo. Foro Económico Mundial en América Latina 2012, se enfatizó sobre el desarrollo de las Tecnologías de la Información y redes sociales, como un modelo integrador.

Los procesos empresariales deben unirse y verse como un todo, la orientación mundial es dejar de ver las unidades de negocio como partes separadas, y considerarlas como eslabones en la cadena organizacional, así, los

departamentos de Logística, Producción, Administración, Recursos Humanos, Ventas o Marketing tienen que estar integrados.

En la práctica algunas empresas tienen sus procesos por separado, manejados muchas veces con sistemas individuales, un sistema de logística, uno para producción y otro diferente para recursos humanos, la información se ve por separado y no hay integración sobre qué resultado de producción afecta a logística o viceversa, en el mejor de los casos existen interfaces que ayudan a esta integración.

Recursos Humanos es parte neurálgica de la organización y por lo general el departamento que menos tecnología tiene, los procesos aún se llevan en arcaicos sistemas que no generan resultados de mejoras en los procesos, o dentro del mismo departamento existen varios sistemas que no coexisten entre sí.

Para Alles, M. (2006), la administración de recursos humanos implica diferentes funciones desde el inicio hasta el fin de la relación laboral: reclutar y seleccionar personal, mantener la relación laboral / contractual dentro de las normas vigentes del país, formar al personal, desarrollar sus carreras y evaluar su desempeño, vigilar la correcta paga, higiene y seguridad del empleo y cuando es necesario, despedir empleados.

Los requerimientos por parte del resto de la organización para recursos humanos son cada día mayores y este departamento debe alinearse con el plan estratégico elaborado por la directiva, ya no basta con tener el mejor talento humano sino recurrir a herramientas que le permitan a estos responder

de manera más rápida y eficiente, se trata de agregarle un valor agregado a sus funciones.

Por ejemplo, si una empresa dentro de su plan estratégico define que necesita incrementar su cadena de producción, es necesario que se contrate más personal y que este cuente con las cualificaciones, aptitudes y actitudes específicas para el trabajo a desempeñar, que tenga todos los documentos legales pertinentes, formación necesaria, etc. Los procesos de reclutamiento y selección de personal conlleva tiempo y esfuerzo, que con la ayuda de un sistema automatizado pueden reducirse.

Contar con un sistema informático permite eliminar procesos repetitivos o que estén generando cuellos de botella; es necesario contar con la información indispensable en línea para evitar incluso doble trabajo. Las empresas modernas tienen unidades de trabajo interconectadas en distintos puntos y por medio de estos sistemas ahorran costos en comunicación telefónica o movilización porque ya toda la información está al alcance de todos.

### **1.1. Descripción del problema.**

¿Cómo son mejorados los procesos de recursos humanos a través de una herramienta IT?

Los síntomas y las causas para la implementación de tecnología de la información en los procesos de recursos humanos son las siguientes:



Síntomas	Causas
Aumento en la carga de trabajo del personal de RR.HH.	Crecimiento acelerado de la compañía.
	Personal de RRHH no disponen de herramientas de trabajo adecuadas.
	Duplicidad de actividades en procesos de RR.HH.
Pérdida de información.	Procesos de almacenamiento de información fallidos.
	Errores humanos debido a sobrecarga de trabajo.
	Aplicaciones para almacenamiento de información limitadas.

Toma de decisiones erradas.	Falta de integración de datos que conforman la base de las decisiones.
	Indisponibilidad de data en tiempo real.
	Errores en los reportes utilizados.
Errores en procesos operativos.	Procesos de registro de información manuales
	Demora en entrega de información como insumo para pagos de los empleados.
Dificultad de extracción de información.	Información proveniente de diferentes fuentes.

	Falta de herramientas adecuadas para la extracción de información.
	Errores en métodos de extracción de información.
Poca interacción de los procesos de recursos humanos con el resto de departamentos.	Sistemas no integrados
Incrementos gastos operativos de la empresa.	Empleados exceden su jornada laboral normal.
	Exceso de personal para trabajos operativos
Acceso no autorizado a data confidencial.	Fallas en métodos de control de acceso de la información.

	Dificultad en el establecimiento de responsabilidades.
Baja confiabilidad en la data del empleado.	Múltiples variaciones en la data por no integración de sistemas en recursos humanos
Incremento de costos.	Llamadas telefónicas para confirmar información del empleado o solicitud de
	Mantenimiento de varios sistemas
	Elaboración de sistemas a la medida solo de un proceso

Gráfico N° 1, Fuente: Autor.

En la última década el mundo se ha vuelto más tecnológico, los seres humanos estamos conectados por las redes sociales, la rapidez en las comunicaciones y negociaciones aumentan cada día más, lo que también conduce a nuevos retos en cuanto a la seguridad de la información, privacidad, flujos de información y accesos.

Las tecnologías de información (TI) son utilizadas por los nuevos directivos para mejorar la competitividad de sus empresas, y deberá estar a la mano de la mayor cantidad de usuarios posible.

Como herramienta de las tecnologías de información, las empresas pueden utilizar los ERP (Enterprise Resource Planning), los cuales facilitan y automatizan muchos de los procesos empresariales, con esto se obtiene información clara y completa.

La principal característica de un ERP consiste en que sus aplicaciones están integradas, comparten datos almacenados en una misma base de datos, por lo que las empresas se benefician al tener información relacionada de todos sus procesos, ve a la organización como un todo y por lo tanto las decisiones se tomarán a través de información relacionada entre sí e incluso pueden integrar procesos de los proveedores y clientes.

Los proveedores Software ERP más cotizados a nivel mundial son:

- SAP
- Oracle, JD Edwards
- PeopleSoft
- SSA
- IBM

El sistema SAP, es el líder mundial de soluciones ERP, según el estudio hecho de “Análisis de Cuotas de Mercado – Software ERP a escala mundial en 2011” realizado por Gartner, 2011, Market Share Analysis: ERP Software, Worldwide, 2011. SAP contiene un módulo de recursos humanos SAP/HCM, que se encarga de organizar la gestión del departamento de Recursos Humanos para que tenga una amplia funcionalidad y realice los procesos de manera más eficaz porque tiene más herramientas que garantizan un adecuado control global.

Según el estudio realizado por Aisemberg, D. (2012), en su artículo Ranking de ERP en América Latina, indica que:

De acuerdo a un informe de la empresa Gartner, las 6 primeras empresas productoras de software ERP reportan ingresos por valor de

USD 13.536 millones en concepto de ventas de licencias y mantenimiento. Esas compañías cotizan en bolsa de manera que la información de sus estados contables es pública. En América Latina, la mayoría de las firmas que proveen software ERP no son públicas y no dan a conocer sus estados contables. ¿Cómo elaborar y presentar un ranking regional fiable y representativo?

En su informe anual sobre software ERP, la compañía Gartner consigna que las 6 compañías con mayores ingresos a nivel global son: En América Latina, hemos contabilizado más de 1.200 empresas que ofrecen software de gestión empresarial y, por exigencia del mercado de capitales, tan sólo un puñado de las compañías globales, y sólo una de origen latino americano (Totvs), informan sus estados contables con periodicidad.

SAP	USD 6.066 millones
Oracle	USD 3.018 millones
Infor + Lawson	USD 1.485 millones
Sage	USD 1.396 millones
Microsoft	USD 1.089 millones
Totvs	USD 482 millones

Grafico N° 2. Fuente: Evaluando ERP, (2012)

Es importante esta información ya que muestra cómo está el mercado de los ERP y a partir de sus ingresos cuáles son los proveedores que se han posicionado en Latinoamérica, esto nos muestra cuáles los que las empresas han preferido, ya que les significa que son empresas escogidas como softwares confiables a nivel mundial.

En este documento vamos a ver como son mejorados los procesos de Recursos Humanos a través de la implementación del ERP, SAP – módulo Human Capital Management (HCM).

## **1.2. Técnicas de investigación.**

Se utilizará entrevistas exploratorias no estructuradas para determinar el porqué de la elección de una tecnología de información para mejorar los procesos del área de recursos humanos, cuáles son las expectativas generadas al respecto y los resultados después de su aplicación. Este método de entrevista es el utilizado ya que es útil para los estudios descriptivos y permitirá hacer una adecuada fase exploratoria

También se utilizarán encuestas que se aplicarán a personas que trabajan en el área de recursos humanos, se tabulará la información de las encuestas para conocer información relevante para la investigación, para el diseño y toma de encuesta se utilizará un medio tecnológico, así se abarcará muestras de distintos países latinoamericanos de manera fácil, rápida y sin costos, utilizando redes profesionales.

## **1.3. Justificación.**

En las empresas a nivel mundial se ha emprendido la incorporación de sistemas tecnológicos que ayudan a unificar procesos, hacen efectivas y más confiables las transacciones, facilitando la coordinación entre todos los procesos, haciéndolas más competitivas y participativas en la globalización de los negocios.

Mediante esta tesis se investigará cuáles son las razones para utilizar una herramienta de tecnologías de Información para mejorar los procesos de las áreas de recursos humanos y su importancia en la integración de la información en la cadena organizacional.

Se visualizará el cambio entre los procesos de recursos humanos en la empresa antes y después de la implementación del sistema.

#### **1.4. Preguntas de investigación.**

- ¿En qué puede aportar la Tecnología de la Información a mejorar los procesos del área de Recursos Humanos?
- ¿Cuáles son las expectativas de los ejecutivos de las empresas respecto a la utilización de herramientas tecnológicas en los procesos de recursos humanos de sus empresas?
- ¿En qué procesos mejoraría la gestión de recursos humanos luego de la aplicación de SAP/HCM?

#### **1.5. Objetivo General.**

El objetivo de este estudio es demostrar cuáles son las razones para aplicar la automatización e integración de los procesos de Recursos Humanos a los de la empresa en general, por medio de una herramienta TI, utilizando el ERP líder mundial SAP, módulo HCM y documentar el cambio que han tenido los flujos de procesos antes y después de la implementación.



## **1.6. Objetivos específicos.**

1. Analizar por qué la necesidad de integrar los procesos de Recursos Humanos a un sistema de Tecnología de Información.
2. Establecer los beneficios que produciría el uso de tecnologías de información en los procesos de Recursos Humanos.
3. Determinar cuáles son las mejoras en procesos de recursos humanos con el ERP SAP, módulo HCM.

## **2. Capítulo II: Marco Referencial.**

### **2.1. Antecedentes.**

Las empresas están sistematizando sus procesos por algunos medios, unos más eficaces y eficientes que otros, no hay duda que en esta última década el protagonismo del área de Recursos Humanos dentro de la Organización ha pasado de ser pasivo, encargado solo de partes operativas, a tomar protagonismo en el Core Bussines<sup>1</sup> de la empresa.

Las empresas en Latinoamérica buscan ganar mercado haciéndose más atractivas a nivel mundial por sus buenas prácticas, desean ganar participación en el mercado mundial y por eso buscan sistematizar sus procesos.

Con esta visión no pueden dejar de lado al área de recursos humanos, cuyos procesos se integran la cadena organizacional de la empresa, buscando la forma de automatizar la funcionalidad de su área e integrarla a las demás

---

<sup>1</sup> Corazón o núcleo del negocio.

partes de la empresa, por ejemplo una empresa que se dedica a la comercialización de productos, logrará vender más si sus procesos de producción, distribución y ventas están unificados y comunicados en el mismo momento, todo esto con el apoyo del área de recursos humanos quien ayudará a proveer del personal adecuado, preparado, capacitado, con las actitudes y aptitudes necesarias para atender todas las necesidades del negocio.

Los Directivos de Recursos Humanos están preocupados por la importancia de atender con la mayor rapidez las exigencias de los demás Directivos y poder establecer verdaderos indicadores de gestión con información real, además de integrar todos los subsistemas en un solo programa y así generar la menor cantidad de errores o reducir al 0% los errores en la data del personal o de la organización.

La tecnología de información cuenta con herramientas que permiten unificar y relacionar datos, administrando cada área. Se podría observar cómo está una organización en este momento y cómo estaría en el futuro, si se alinea correctamente con la planeación estratégica definida por el Directorio, y cómo sería su expansión y desarrollo, si cuenta o no con los talentos necesarios en cantidad y calidad, etc.

El área de recursos humanos está compuesta por procesos que ayudan a la administración de personal y la estructuración de la organización, cuando se tiene un equipo motivado, preparado y con las herramientas correctas, se puede ofrecer un servicio adecuado a los clientes internos y externos, que se refleja en la imagen de la compañía y en un valor diferencial frente a la competencia.

Dentro de los ERP, el Sistema SAP, módulo HCM ofrece al área de recursos humanos beneficios como contar con una herramienta con la que se puede enlazar con facilidad las funciones de recursos humanos con las demás funciones organizacionales, utilizando técnicas de workflow<sup>2</sup> propone trabajar no solo con los procesos convencionales sino con internet, intranet, aplicaciones de autoservicios de empleados y ahora se está incorporando el tema de poder utilizarlo con las redes sociales. Con esto se ofrece una nueva visión al departamento de Recursos Humanos donde deja la parte operativa como su principal actividad para pasar a tener una visión futurista en sus actividades.

Se requiere la gestión segura de los datos integrados, esto ayuda a tener condiciones óptimas de los procesos y garantiza la integridad de la data. El encadenamiento de datos que ofrece incrementa la eficacia de los procesos y acelera el flujo de información necesaria para la empresa.

Para poder realizar esta investigación es necesario conocer los conceptos básicos de IT, ERP y SAP, específicamente del módulo de Recursos Humanos denominado HCM y de Administración de Recursos Humanos, esta información es proporcionada por las distintas referencias bibliográficas.

Las vivencias de las implementaciones dentro del área de recursos humanos para el caso de SAP se harán directamente con empresas que utilizan este sistema actualmente a nivel de Latinoamérica, se tomarán como ejemplo casos de empresas que hayan mejorado sus procesos por medio de SAP, pero se mantienen en anonimato por seguridad de los procesos que manejan y requerimiento de las mismas.

---

<sup>2</sup> Flujo de trabajo en las organizaciones.

## **2.2. Las Organizaciones y Recursos Humanos**

Las organizaciones son entidades vivas que están compuestas por personas, quienes interactúan entre sí para lograr una meta y objetivo dispuesto por los Directivos, las empresas deben estar guiadas por sus planes estratégicos para integrar los objetivos de cada uno de sus departamentos hacia un último fin.

Para Bartoli, A. (1991), las organizaciones son “un conjunto estructurado de componentes e interacciones del que se obtiene características que no se encuentran en los elementos que la compone”. Cada organización tiene sus propias características, es lo que la diferencia de las demás, contiene su propia cultura organizacional, no es lo que hace una persona sino la suma de todas las personas que la componen quienes van encaminando la organización a través de sus acciones.

Ninguna organización puede funcionar sin sus elementos humanos, no hay empresa que se genere por sí misma, sus miembros, las personas son quienes hacen de una organización un sistema vivo, cambiante y adaptable.

Para Scott y Etzioni (Hall, R. 1983), la organización se precisa como “unidades sociales, colectividad o agrupaciones humanas constituidas o reconstituidas para alcanzar objetivos específicos, con límites relativamente identificables, orden normativo, rangos de autoridad, sistema de comunicación y sistemas de pertenencia coordinados”. Las organizaciones a las que pertenecen las personas son muy variadas y van desde la familia, sus clubes sociales, organizaciones benéficas o las organizaciones en las que laboran, cada una de estas organizaciones tienen sus fines comunes a las personas que le pertenecen.

Las organizaciones a las que se refiere esta investigación es a las organizaciones empresariales, en ellas podemos ver establecido todo el plan organizativo, cada empresa tiene su plan organizativo diferenciado según sus necesidades, hay empresas con estructuras planas, piramidales, con especialización de área, departamentales, formales o descentralizadas, entre otras.

Para Puchol, L. (2007), “la empresa es, pues, un sistema social abierto que está, por decirlo así, sumergida en un entorno. Este entorno es el aquí y ahora, y está compuesto por todos los elementos sociales, políticos, económicos, axiológicos, religiosos, etc. que integran nuestra actualidad”, partiendo de esto se puede indicar que la empresa tendrá entradas y salidas hacia y desde su ambiente y entorno, estos pueden ser información, bienes o servicios. (Gráf.1)



Gráfico N° 3. Fuente: Autor.

Druker, P. (2011), determinó que:

La organización va más allá de lo económico, definido por los resultados obtenidos en el mercado. La organización es, por sobre todas las cosas, social. Está compuesta por personas. Por lo tanto, su propósito debe ser poner en marcha las fortalezas de la gente y hacer irrelevantes sus debilidades. En verdad, ésta es una de las cosas que sólo puede hacer la organización –y la razón por la cual la tenemos y necesitamos tenerla–. Pero aunque estos cambios que afectan a la estructura de la organización pueden ser importantes, como también lo son los cambios resultantes que experimenta su estructura, más importante aún es el hecho de que nos alejamos rápidamente de la creencia de que debe haber una teoría de la organización y una estructura ideal, creencia que sirvió de base a la definición de ejército de Federico el Grande, a la “empresa de fabricación típica” de Fayol y a las unidades de negocios de General Motors con Alfred Sloan y General Electric con Jack Welch. Progresivamente, las organizaciones irán adoptando un enfoque diferente: con distintos propósitos, distintos tipos de trabajo, distintas personas y diferentes culturas. La organización no es sólo una herramienta. Revela valores. Revela la personalidad de una empresa, de una institución sin fines de lucro o de un organismo gubernamental. Define y, al mismo tiempo, es definida por los resultados de un esfuerzo determinado. El hecho más novedoso es que nos movemos rápidamente hacia una pluralidad y un pluralismo de organizaciones. Nos estamos acercando rápidamente a las nuevas organizaciones.

Las empresas están en búsqueda de mejorar sus procesos, ser más eficientes y eficaces, buscar el elemento que las haga diferentes para generar un valor agregado frente a la competencia, son las personas las que buscan las estrategias que determinen esas diferencias. Las personas son quienes administran las organizaciones, planifican las actividades para conseguir los objetivos establecidos.

Con la carrera de innovación que existe, es imposible que una empresa genere respuestas de la misma forma que en el pasado, debe estar atenta a los cambios del mercado y plantearse nuevos retos junto a su personal.

Las personas son parte de unidades organizativas a las que han sido asignadas a través de sus distintas cualidades y cualificaciones, así tenemos que la organización se puede dividir en muchos departamentos que entre si funcionan como un todo. El departamento de recursos humanos gestiona la información referente a las personas que están distribuidas en toda la organización.

El papel de recursos humanos dentro de las organizaciones es mantener la información relevante y necesaria legalmente para la contratación del personal con el que funciona la empresa, no es solo un papel operativo, sino más bien activo que debe generar muchas actividades que desarrollen al personal, por ejemplo, son quienes promueven los programas de capacitación interno o externo, planes de carrera, establecimiento de políticas para el trabajo en armonía, desarrollo del personal, etc., Su objetivo es lograr un personal preparado en cantidad y calidad para asumir los retos establecidos por la planificación estratégica de los directivos.

Recursos humanos responde a las necesidades de la empresa, quienes a su vez responden a las necesidades del mercado. Para conseguir los objetivos establecidos el área de recursos humanos gestiona los requerimientos de las distintas áreas y entrega de manera eficaz los recursos u operaciones relacionadas a personal.



Gráfico N° 4. Fuente: Autor.

### **2.3. Procesos y subsistemas de Recursos Humanos**

El área de recursos humanos para poder cubrir las necesidades de todas las áreas de la empresa se organiza y administra a través de subsistemas, divididos, por lo general, según los procesos que maneja; esta división es diferente en las diversas clases de empresas, de acuerdo a los objetivos, la organización y el modelo aplicado en cada una, que posiblemente no sea efectivo en otra.

Se define a recursos humanos como un área interdisciplinaria ya que en ella se conjugan muchos factores por ejemplo: psicología organizacional, finanzas, seguridad industrial, bienestar social, enfermería, etc., de ahí que se requiere el aporte de varias disciplinas para una mejor administración los subsistemas.

Recursos humanos debe ser un área independiente en cuanto a su gestión, cuyo representante forme parte del Directorio de la empresa tomando



importancia en la toma de decisiones y en todos cambios que se van generando en el entorno laboral.

Para Chiavenato, I. (2000), una estructura básica de recursos humanos se compone de los siguientes procesos y subprocesos:

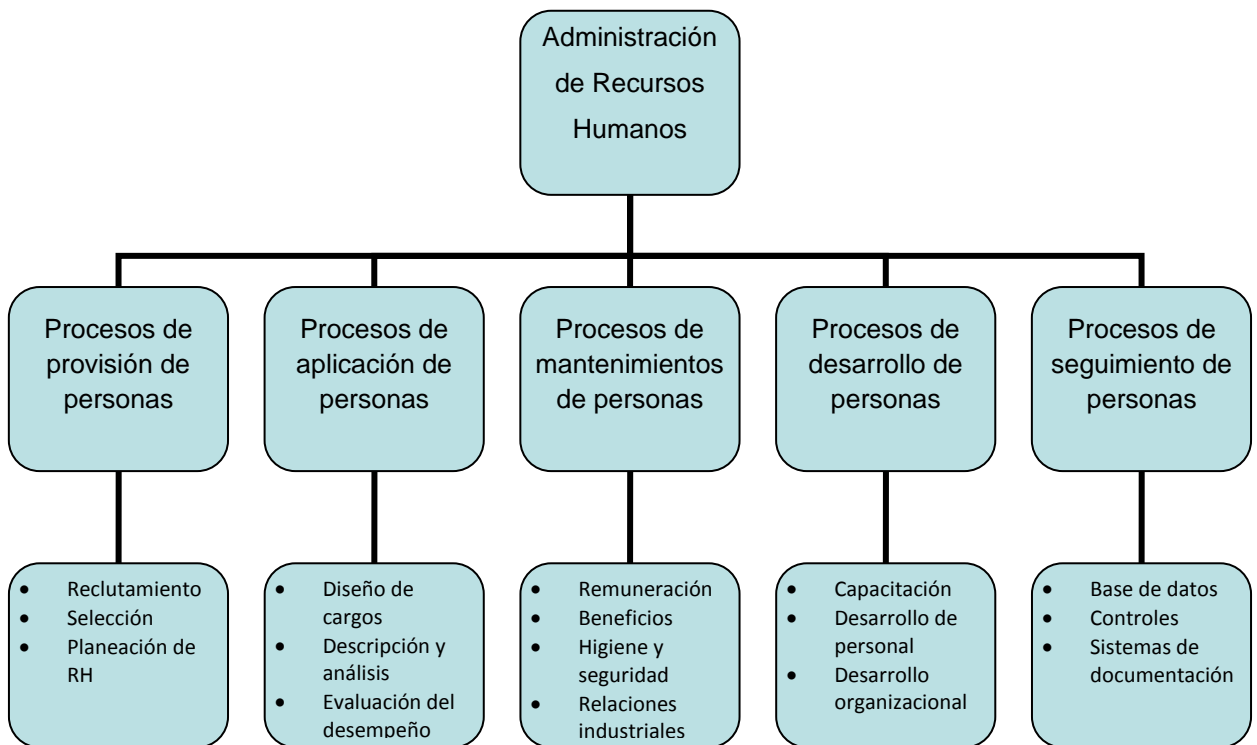


Gráfico N° 5. Fuente: Chiavenato (2000)

Chiavenato, I. en el año 2000 hablaba de la importancia del cambio y modernización del área, la interrelación de sus procesos y subprocesos para el mejoramiento de la entrega de los requerimientos que solicitan las demás áreas de la organización, la obtención de información de manera más rápida y eficaz para que se puedan tomar las decisiones necesarias basadas en datos reales.

Hay empresas que por su tamaño o tipo tienen el área de recursos humanos centralizada, en otros casos, como cuando hay Plantas o Unidades Organizativas fuera del área geográfica, se puede establecer que se de soporte desde una unidad central o directamente desde las extensiones organizacionales, es de suma importancia que la información tenga fácil acceso para administradores, esté actualizada y estandarizada en toda la organización.

La obtención de esa información depende de la tecnología con la que cuenta la organización, es importante tener un sistema que le permita a los gestores de recursos humanos administrar los procesos de manera flexible y adaptándose al desarrollo de la empresa.

Los responsables de RR.HH. tienen que poder visualizar, mantener y controlar la data del personal y de la organización, es en base a esta información que se van a apoyar las demás áreas de la empresa para las tomas de decisiones.

Al entrevistar a Alejandro Figueroa (2013), sobre ¿cuál es el rol del gestor de recursos humanos? Manifestó los siguientes puntos:

- Un gestor de recursos humanos debe salir del rol operativo y entrar a un rol estratégico, así podrá mapear como va a hacer las cosas en alineamiento con la empresa.
- Reducir costos y mejorar operaciones, que la gente haga lo que tiene que hacer, que no se dupliquen funciones.
- Mejorar la productividad en la fuerza de trabajo por medio de compromisos, así se llega a los objetivos de mejor manera.
- Mejor visibilidad y análisis de la información, cómo aprovecho mejor la información.

Indica que una organización invierte entre el 1 y 2% para la tecnología en el área de recursos humanos, mientras que los costos operativos van del 30 a 40%, tendría que haber una lógica entre lo que representa el departamento con lo que se invierte en él.

Los administradores de RR.HH. deben estar preparados para enfrentar la velocidad con la que se presentan las necesidades de las demás áreas las cuales son exigidas por el crecimiento o desarrollo de la empresa, siendo ésta a su vez exigida por el entorno, que se mantiene en constante movimiento.

#### **2.4. Tecnología de Información**

Recursos humanos por lo general es un área que estaba alejada de todo lo que a tecnología de información se refería, pero al ir creciendo una empresa es imperioso contar con herramientas que permitan manejar la información de la organización y su personal.

Según Sánchez, D. (2000),

Las Tecnologías de la Información se refieren a todas las herramientas relacionadas con la captura, transporte, procesamiento y uso de la información. Involucra a los equipos de cómputo (hardware), programas y aplicaciones (software) y las telecomunicaciones. Para aprovechar las oportunidades que brindan las Tecnologías de la Información es necesaria una óptima planeación del uso de las mismas dentro las organizaciones. Esta planeación debe estar guiada por la condición estratégica y tecnológica del negocio. La necesidad de información es tan antigua como el ser humano, quien ha ideado diversos medios a través del tiempo para comunicarla. De ser inicialmente una simple automatización de tareas, las Tecnologías de la Información han evolucionado, proporcionando mejores métodos de búsqueda y acceso a la información y herramientas para el óptimo manejo de los recursos.

Cada día son más las personas que manejan mucha información por medio de las TI, por ejemplo, transacciones de tarjetas de créditos, cuentas bancarias, pagos de nóminas en instituciones Bancarias, así como empresas que manejan por línea sus capacitaciones.

La tecnología de la información permite administrar una organización, los usuarios recopilan la información y la manipulan para poder obtener los reportes o datos que son necesarios para las tomas de decisiones, por eso es importante que cada empresa decida cual herramienta de TI van a adquirir para cubrir todos los procesos necesarios y se mantenga actualizando para manejar sus ventajas competitivas.

Para seleccionar la mejor herramienta TI los directivos deben remitirse a la planeación estratégica, planes actuales y futuros, tomando en cuenta visión y misión llegar a los objetivos planteados, tener en cuenta a la competencia y otros muchos factores de control que lleva una empresa

El directorio debe encargarse que se realice un estudio de factibilidad, donde se analicen los recursos tecnológicos, humanos, financieros, este último es muy importante ya que dependerá de cuánto sea lo que la empresa pretende invertir, el tipo de sistema que va a adquirir.

Por lo general la adquisición de tecnología es una inversión importante para la organización, se debe realizar un análisis FODA para ver desde dónde se va a partir, para José Ney Guerrero, Chief Software Architect en Sugar Estatic Limited (NSEL) los puntos que analizaron para optar por una tecnología de información adecuada fueron:

- Costo por características: Sacamos un valor de los módulos/características que proporciona la solución para hacer una comparación más equitativa en precio.

- Tecnología usada en la aplicación: Revisamos en qué lenguaje/plataforma se ofrecen, siempre buscando lo que esté más cercano con la tendencia actual.
- Costo de mantenimiento del software actual vs costo de mantenimiento de las nuevas opciones.
- Documentación/Training disponible de las opciones de software.
- Diversidad de compañías consultoras.
- Nivel de madurez de los procesos de la organización para afrontar una implementación/cambio.
- Y en algunos casos dependiendo de la función de negocio a la que aplica el software, comparamos versus la opción de desarrollar el software en casa: estas opciones únicamente se evalúan si consideramos que hacer el software nos da una ventaja estratégica/competitiva, como recientemente hice para un software de ventas.

En el caso de NSEL, la opción que tomaron fue adquirir el ERP SAP, por ahora han implementado el módulo de HCM como herramienta para su empresa.

Actualmente existen muchos sistemas en el mercado que cubren distintas necesidades de las empresas, algunos creados in company a la medida de las necesidades de uno u otro departamento y podría implicar más tiempo o que no se puedan establecer interfaces entre otros sistemas incluso dentro de un mismo departamento.

Hay sistemas que tiene la flexibilidad de adaptarse a las necesidades de los clientes, este es el caso de los ERP, que cuentan con un lenguaje de programación que permiten que los usuarios finales puedan dar mantenimiento o hacer cambios si así lo requieren, también se puede incluir en ellos reportes o formatos que son por Ley o formatos que la empresa necesite para su desenvolvimiento.

Es trascendental en la actualidad el lugar que ocupan los sistemas de información, ayuda a las empresas a mejorar procesos, reducir costos y

tiempos, llevando acciones frente a lo definido en la planeación estratégica, obteniendo información real, de calidad, confiable, de forma rápida y segura.

Debe existir una integración entre las tecnologías, las estrategias de negocios y la dirección de personal, interrelacionando todos los procesos en la empresa.

## **2.5. ¿Qué es un ERP, Organización y Recursos Humanos?**

Las empresas buscan contar con las mejores herramientas para ir cumpliendo los retos organizacionales, a través de ellas podrán mejorar sus procesos y convertirse en empresas competitivas en el mercado. Con estas nuevas tecnologías pueden actualizar su estructura o visualizar su crecimiento y realizando la adquisición de un ERP contarán con tecnología de punta en un mercado competitivo en cuanto a conocimiento y tecnología.

Un ERP es un planificador de recursos empresariales, sus siglas en inglés significan Enterprise Resource Planning, aparece en los años 90 como un conjunto de aplicaciones integradas para mejorar los flujos de procesos en las empresas, esto surgió de la necesidad de las empresas de hacer más eficaz su flujo de proceso de producción, desde la necesidad de materiales hasta el producto final.

Luego fueron implementados para el resto de las empresas, hacía que los departamentos estén conectados entre sí y ya no usen sistemas que no permitían la comunicación correcta de información en tiempo real.

Para Montañó, R. (2010), un ERP funciona de la siguiente manera:

Como cualquier software, funciona en base a una plataforma de programación, seguida por la gestión de un sin fin de bases de datos correspondientes a los distintos departamentos que se deseen integrar. Los sistemas ERP se organizan por medio de módulos, los cuales se conectan a distintas bases de datos, según lo que se requiera para cada departamento, existen 2 tipos de ERP, los de propietario y los de código abierto, los de propietario son hechos por empresas con fines de lucro que venden sus software y los implementan a las empresas que lo soliciten a un elevado costo, para poder utilizarlos se necesita obtener una licencia más el costo de la implementación del software en la empresa.

El software permite que toda la organización esté conectada; si es un ERP integrado, es aplicado en toda la organización y los procesos están compartidos en la misma base de datos, ayudando a administrar la organización por medio de procesos estandarizados.

Aunque muchas empresas compren el mismo ERP los procesos no quedarán exactamente iguales, a pesar de que son estandarizados permite ser flexible en cuanto a los requerimientos internos propios, e ir realizando ajustes de desarrollo ya sea por temas legales o por definiciones empresariales como las de tener un tipo de documentación con un diseño determinado para evaluar al personal.

Se puede mencionar como ventajas de un ERP las siguientes:

- Información centralizada
- Data en tiempo real (actualizada)
- Interacción en la cadena organizacional
- Base de datos consolidada e integrada
- Ventaja competitividad de la empresa en el mercado (cotizan en bolsa de valores)

- Interacción de la información (acorta distancias)
- Generación de índices de gestión reales (reportes de gestión)
- Proceso de data con menos errores
- Menor trabajo horas/hombre
- Seguridad en la información

Entre las desventajas tenemos:

- Costos de implementación y licencias.
- Resistencia al cambio de los usuarios (presente en cambio de cualquier sistema)
- Adaptación de la empresa al nuevo proceso

Unos de los factores más importantes para el éxito de la instalación de un ERP es el compromiso de los ejecutivos, la comunicación, una buena gestión del cambio y personal comprometido

## **2.6. SAP**

Dentro de los ERP se va a estudiar la aplicación de SAP como caso de estudio y para la validación de la hipótesis y sus variables.

SAP significa Systems, Applications, Products in Data Processing, es un sistema Alemán, creado por cinco ex empleadosde IBM (Claus Wellenreuther, Hans-Werner Hector, Klaus Tschira, DietmarHopp y HassoPlattner), tiene su sede en Walldorf - Alemania, contiene módulos integrados que abarcan todas



las operaciones de una empresa, SAP es considerado el mayor fabricante europeo de software. Gráfico 5.

SAP inició sus operaciones en Latinoamérica y Caribe en 1994 con el fin de ofrecer a sus clientes eficiencia y flexibilidad en sus operaciones, tiene más de 12.000 clientes y 450 socios de negocio, ofrece a las empresas mejoramiento de sus procesos, puede aplicarse en todo tipo de empresas, no importa el tamaño, reduce costos a través de la tecnología y potencia a la empresa a través de sus resultados.



Gráfico 5. Fuente: Flesler, D (2011)

Las empresas que adquieren SAP escogen qué módulos van a aplicar según sus necesidades y presupuesto, estos módulos comparten información entre sí. Puede ser que la empresa implemente por fases los módulos, dependiendo de sus requerimientos y de lo que decida el directorio sobre cómo va a hacer la implementación.

Las empresas no pueden mantenerse sin la innovación en sus operaciones y este tipo de herramientas no solo son adquiridas por las grandes organizaciones sino por PYMES, el 80% de sus clientes son de este tipo de empresas, además cuenta con más de 1000 soluciones para las empresas en crecimiento, SAP miran el negocio como un todo integrado.

SAP puede ser aplicado a cualquier tipo de empresa, entre las cuales tenemos:

- Mineras
- Petroleras
- Agrícolas
- Agropecuarias
- Químicas
- Construcción
- Electricidad
- Agua Potable
- Comerciales
- Mineras
- Privadas
- Del Estado
- Telefonía
- Servicios
- Hospitales
- Fábricas
- Educación
- Automotriz
- Informática
- Medios de comunicación

En el SAP Fórum Perú 2013, Marcelo Giampietro, Director General de SAP SSSA (SpanishSpeaking South America) y Caribe, indicó que SAP ayuda a las empresas a funcionar mejor, es una solución que integra todos los procesos.

A través de SAP se puede manejar la atracción, evaluación y retención de talentos, se manejan proyectos para saber qué pasa con la cadena de valor en tiempo real lo que facilita la toma de decisiones, entiende mejor cómo va su negocio.

## **2.7. SAP HCM**

SAP ERP Human Capital Management (SAP ERP HCM) es una solución integral de gestión de los recursos humanos, permite alinearlos con los de la empresa, es posible implementarlo en cualquier tipo de empresa.

Algunos datos importantes:

- Este módulo tiene funcionando más de 25 años con la gestión de capital humano.
- Tiene 11 años funcionando desde la Nube (internet)
- Más de 16.000 clientes
- Liderazgo en producto

Para SAP los objetivos de este módulo son:

- Coordinar los objetivos y la estrategia corporativa mediante análisis completos, lograr el compromiso del personal e identificar, retener y desarrollar a los talentos clave mediante una oferta de gestión de talentos sólida integrada en unos fundamentos de HCM básicos.

- Aumentar la eficacia y reducir los costes a través de la automatización de los procesos financieros y los servicios compartidos, con una única versión de la información que cumpla los requisitos locales y globales.

Recursos Humanos se dirige a ser un socio estratégico de la empresa, un agente del cambio, clave en las organizaciones, una de las responsabilidades más importantes es conectar las iniciativas del negocio con las iniciativas de las personas y manejar el crecimiento organizacional y cambios de manera rápida, porque los cambios se están dando de manera abrupta, la innovación estratégica es algo del día a día de las empresas de hoy, si no hay innovación quedarán paradas en el tiempo.

Los Submódulos de SAP HCM más utilizados son:

OM: Gestión de la Organización, la Gestión de organización es la base para el área de la planificación y desarrollo de personal (incluye junto con la Gestión de organización, los componentes de Desarrollo de personal, Planificación de costes de personal y la Gestión de eventos) y además ofrece la gestión de los datos de estructura, ayudas para el análisis y el ajuste de la estructura organizativa.

PA: Gestión de Personal, La data de los empleados tiene que estar permanentemente actualizada. Después de que un empleado es contratado, siempre ocurrirán hechos que harán necesario el ingreso de nuevos datos o la modificación de los existentes. Por ejemplo: Cambio de posición, aumento de sueldo, matrimonio, cambio de residencia, etc. La Gestión de Personal es el componente que permite efectuar este mantenimiento.

PD: Desarrollo de personal, a partir de las necesidades cualitativas de personal de la empresa y de la aptitud y las necesidades de los trabajadores, el componente de desarrollo del personal facilita la ejecución de medidas por

formación y funciones para planes que promueven el desarrollo individual y profesional del empleado. El objetivo del desarrollo personal consiste en garantizar la cobertura de las necesidades de personal en todas las áreas funcionales de una empresa mediante el desarrollo de potenciales de cualificación.

PY: Nómina, Calcula la remuneración del trabajo efectuado para cada empleado.

PT: Tiempos, la Gestión de Tiempos de SAP R/3 consta de varios componentes:

- Hoja de horario de trabajo: Los empleados pueden registrar por sí mismos su tiempo real de trabajo. Los datos de tiempos pueden almacenarse y transferirse a Controlling, Recursos humanos y Logística para continuar su tratamiento
- Incentivos: Se utilizan para registrar, preparar y valorar datos relevantes para el cálculo de la nómina para aquellos empleados a los que se les pagan incentivos o un salario con prima
- Planificación de turnos: Permite programar rápida y eficazmente los recursos humanos con los que cuenta la empresa. De este modo, será posible asignar los períodos de turno, las ubicaciones, la clase de personal y el número de empleados necesarios para dotar de forma óptima a la empresa.

BN: Gestión de Beneficios, la gestión de beneficios permite almacenar la información de los planes de salud, planes de seguro u otros planes que maneje la empresa, con información detallada por beneficiarios y costos del plan.

RC: Reclutamiento de personal, Se puede utilizar el componente Contratación de personal para contratar personal según las necesidades y en cualquier

momento. Puede aumentar el número de candidatos a disposición de su empresa e incluirlos en el proceso de selección para vacantes, poniendo anuncios para contratar personal (por ejemplo, publicaciones de ofertas de trabajo) o recibiendo solicitudes espontáneas. Puede guardar los candidatos que no ha considerado apropiados para una vacante en particular en el pool de candidatos, donde se pueden tener en cuenta para otras vacantes o vacantes futuras.

PE: Gestión de eventos, Sus funciones del sistema de informes y de calificación flexibles, le proporcionan un importante apoyo para la toma de decisiones, que asegura que los eventos que ofrece sean tanto de alta calidad, como eficaces, se pueden ingresar los proveedores, participantes, horas, salas y otros elementos de las capacitaciones.

Los submódulos pueden ser apoyados o complementados a través de otros submódulos por ejemplo:

- ESS (employee selfservice): es una herramienta con la que el empleado puede autogestionarse información y servicios que son necesarios para su trabajo día a día o su desarrollo.
- MSS (manager selfservice), gracias a esta solución los responsables de las unidades de trabajo, los jefes o directivos pueden manejar la información a través del ambiente web, pueden visualizar información organizacional y de sus empleados.

## **2.8. Mejoramiento de los procesos de RR.HH. por medio de SAP HCM**

En las empresas actualmente se busca retener el talento humano, además los altos directivos tienen la preocupación de la fluctuación económica que marcan

los tiempos de hoy. Es muy importante que analicen cómo manejar mejor su personal, poseer un plan de carrera y sucesión que permita a los colaboradores saber a qué puestos pueden aspirar dentro de la organización y que la empresa tenga a las personas adecuadas y formadas en caso de que haya fuga de cerebros, incluso SAP Global entre sus artículos empresariales indicó:

SAP Business Suite ayuda a identificar futuros líderes, gestionar su desarrollo y asegurarse de que están preparados para ofrecer un buen rendimiento cuando sea preciso. Mientras tanto, puede automatizar los procesos de recursos humanos para prestar más atención a las tareas estratégicas, a la reducción de costes y a una productividad y eficiencia mejoradas. No importa el sector o el tamaño de su empresa, puede implementar únicamente el software que necesite para solucionar sus desafíos empresariales cuando lo desee y sin actualizaciones caras.

Con la ayuda de SAP Services antes, durante y después de cualquier implementación, podrá optimizar sus inversiones en TI. Y gracias a SAP Enterprise Support, las empresas aprovechan todas las ventajas de la integración de las soluciones SAP y de otros proveedores, reducen los riesgos, permiten la aceleración de la innovación y dirigen la gestión del ciclo de vida de la aplicación.

<http://global.sap.com/latinamerica/executiveview/hr/index.epx>

### **3.2. Novedad y viabilidad de la investigación**

Se buscará verificar si la implementación de un ERP (caso SAP, módulo HCM) en el área de recursos humanos fue eficiente para cubrir las necesidades de la empresa.

Se podrá establecer cuáles fueron los resultados de las implementaciones por medio de entrevistas a Directivos de las empresas que aplicaron el ERP SAP HCM y a consultores especializados.

## **2.2. Hipótesis y variables.**

El área de Recursos Humanos de las empresas necesita tener una herramienta que ayude en el procesamiento de los datos, el pago de la nómina, el historial de los trabajadores y el manejo en general de los subsistemas.

La implementación de una herramienta de IT efectiva y eficiente podrá integrar todos los procesos de su administración, se investigará si el ERP, SAP, HCM ha podido cubrir esta necesidad mejorando los procesos.

Se analizarán los conceptos de administración de recursos humanos que se aplican en las organizaciones, cuáles son los procesos involucrados y se evaluará si han mejorado los flujos de procesos de los casos de empresas estudiadas en esta tesis.

### **Variable Dependiente**

Esta es la variable principal que será analizada a través de casos de empresas que han mejorado sus procesos de administración de recursos humanos a través del ERP, SAP/HCM, se observará los cambios en los flujos de procesos antes y después de las implementaciones.

### **Variable Independiente**

Los procesos **de Tecnología de la Información** de recursos humanos que se manejan en una empresa para que funcione a nivel organizacional.

## **3. Capítulo III: Metodología.**

### **3.1. Elección del diseño de investigación.**



La metodología a utilizar para desarrollar este proyecto tiene un enfoque cualitativo porque se observará a las empresas que han escogido la herramienta de IT, ERP, SAP HCM para saber por qué se ha decidido implementar una herramienta de este tipo en los procesos, verificar que haya sido una solución para alcanzar el correcto procesamiento de datos y esto genere eficacia en los procesos de recursos humanos, esto se hará por medio de entrevistas no estructuradas.

Será explicativa porque al terminar la recolección de la información de las empresas, incluyendo Nicaragua Sugar Estates Limited y Petroperú, podrán surgir nuevas interrogantes que necesitarán respuestas inmediatas para explicar las causas del éxito o fracaso de la aplicación de una herramienta IT en los procesos de recursos humanos.

El tipo de estudio a utilizar es descriptivo empírico de campo no experimental porque sólo se observará la aplicación de esta herramienta en las empresas que han decidido su aplicación y las mejoras o recomendaciones no serán aplicadas por medio del método de experimento, sólo se recopilará datos través de instrumentos de recolección como entrevistas y encuesta.

Las personas seleccionadas para ser entrevistadas serán: los responsables de recursos humanos que tengan a su cargo el manejo de los procesos de su área, usuarios del ERP, Consultores de SAP HCM o Directivos de las empresas en las que se ha implementado el módulo o expertos de recursos humanos.

La encuesta será dirigida a personas que manejen los procesos de recursos humanos, se hará a través de internet utilizando la aplicación de la página web <http://www.encuestafacil.com/>.

### **3.2. Novedad y viabilidad de la investigación**

Para realizar esta investigación se cuenta con los recursos económicos, humanos, de tiempo y de información necesarios. Se extraerá información de personas relacionadas a los procesos de recursos humanos, y se cuenta con medios técnicos para poder hacer las entrevistas y encuestas necesarias a pesar de la distancia de los países en los que se encuentran las empresas que se tomarán como ejemplo de los cambios en procesos.

Se buscará verificar si la implementación de un ERP (caso SAP, módulo HCM) en el área de recursos humanos fue eficiente para cubrir las necesidades de la empresa.

Se podrá establecer cuáles fueron los resultados de las implementaciones por medio de entrevistas a Directivos y personal de Recursos Humanos de las empresas que aplicaron el ERP SAP HCM, así como a consultores especializados.

Se mostrará como a través de la aplicación de una herramienta de Tecnología de la Información, caso ERP SAP/HCM se pueden mejorar los procesos y unificar información necesaria para la administración de la organización.

### **3.3. Población y muestra.**

El presente proyecto investiga en empresas latinoamericanas (Ecuador, Nicaragua y Perú) que hayan aplicado un sistema ERP, SAP, HCM en el área de recursos humanos para analizar si han mejorado sus procesos o como esperan mejorarlos con la aplicación de un software.

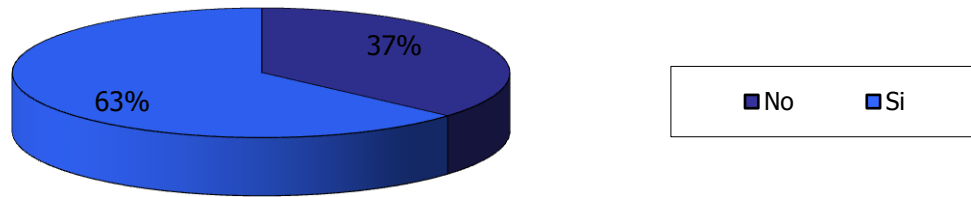
La muestra es seleccionada, de manera no aleatoria, por voluntarios, se consulta por medio de Redes Profesionales de Recursos Humanos a nivel latinoamericano, para que aporten con sus experiencias a esta investigación, también se realizan entrevistas directas.

El estudio del caso se hace por medio de la observación de aplicación de la herramienta ERP, SAP/HCM; se mide a través de encuestas a los usuarios del sistema en empresas de América Latina y con flujos de procesos de empresas que muestran el antes (AS IS) y el después (TO BE) del proceso ante la aplicación de los módulos de HCM

## **4. Capítulo IV. Análisis de los resultados.**

Para esta investigación se aplicó 82 encuestas sobre mejoras en los procesos de recursos humanos a través de TI, las cuales fueron respondidas a través del siguiente link <http://www.encuestafacil.com/RespWeb/Qn.aspx?EID=1445811>, la información que se extrajo fue la siguiente:

**¿La empresa en la que trabaja utiliza alguna Tecnología de Información (software) para sus procesos de Recursos Humanos?**



No	30	37%
Si	52	63%
Total	82	

Gráfico N°6, pregunta 1. Fuente: Autor.

Análisis técnico		Conclusiones destacadas
Media	1.634	La opción más elegida fue "Si".  La opción menos elegida fue "No".
Intervalo de confianza (95%)	[1,529 - 1,739]	
Tamaño de la muestra	82	
Desviación típica	0.485	
Error estándar	0.054	

Tabla N°1. Fuente Autor.

Por medio de esta gráfica podemos observar que el 63% de las personas que contestaron las encuestas ya están manejando sus procesos de recursos humanos por medio de un software.

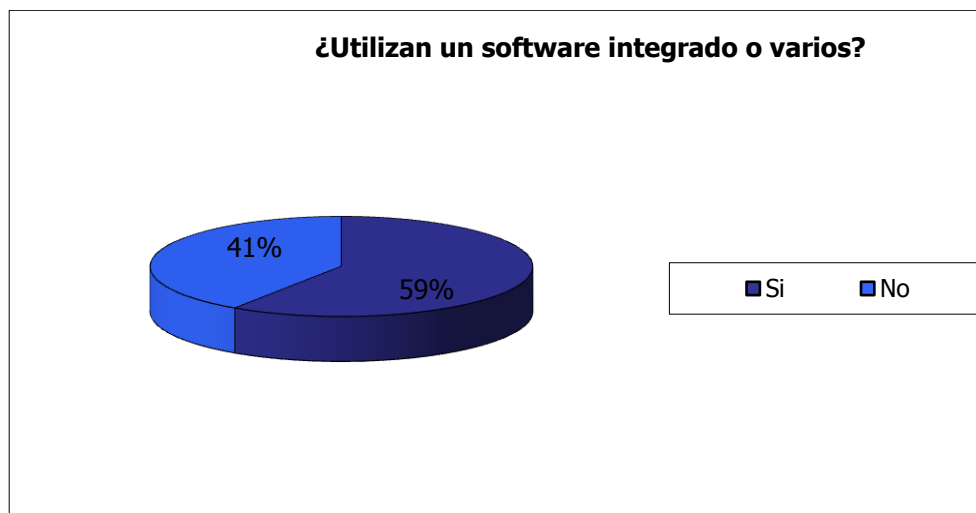


Gráfico N° 7, pregunta 2. Fuente: Autor.

Análisis técnico -

Población

Informes gráficos		Conclusiones destacadas
Media	1.413	El "92,06%" eligieron:  Muy importante  Importante  La opción menos elegida representa el "1,59%":  Nada importante
Intervalo de confianza (95%)	[1,243 - 1,582]	
Tamaño de la muestra	63	
Desviación típica	0.687	
Error estándar	0.087	

Reportes ágiles		Conclusiones destacadas
Media	1.190	El "98,41%" eligieron:  Muy importante
Intervalo de confianza (95%)	[1,066 - 1,315]	

Tamaño de la muestra	63	Importante La opción "Poco importante" no fue elegida por nadie.
Desviación típica	0.503	
Error estándar	0.063	

Data del personal al día		Conclusiones destacadas
Media	1.206	El "98,41%" eligieron:  Muy importante  Importante  La opción "Poco importante" no fue elegida por nadie.
Intervalo de confianza (95%)	[1,080 - 1,333]	
Tamaño de la muestra	63	
Desviación típica	0.513	
Error estándar	0.065	

Seguridad en datos		Conclusiones destacadas
Media	1.079	El "98,41%" eligieron:  Muy importante  Importante  La opción "Poco importante" no fue elegida por nadie.
Intervalo de confianza (95%)	[0,977 - 1,181]	
Tamaño de la muestra	63	
Desviación típica	0.414	
Error estándar	0.052	

Facilidad de gestión		Conclusiones destacadas
Media	1.254	El "96,83%" eligieron:  Muy importante  Importante  La opción menos elegida representa el "1,59%":
Intervalo de confianza (95%)	[1,114 - 1,394]	
Tamaño de la muestra	63	
Desviación típica	0.567	

Error estándar	0.071	Poco importante
Si	38	59%
No	26	41%
<b>Total</b>	64	

Tabla N°2. Fuente: Autor

El 59% de las personas encuestadas utilizan en sus empresas un software integrado, lo que les beneficia al extraer la información ya que se cuenta con los datos necesarios en el mismo sistema, no hay que hacer interfaces o extraer información de cada uno de los sistemas para luego unificarlos en un Excel.

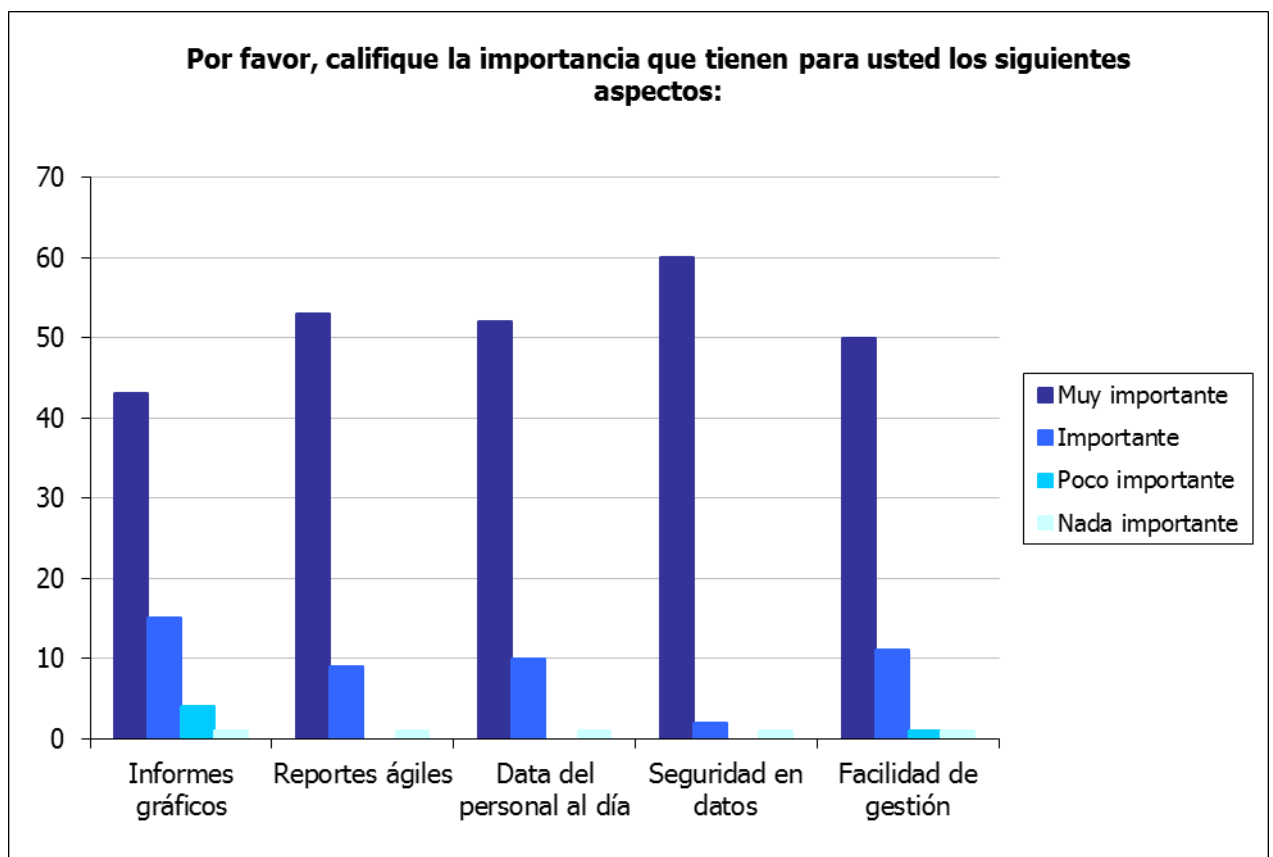


Gráfico N° 8. Fuente: Autor.

Para las personas encuestadas, el contar con informes gráficos, reportes ágiles, data del personal al día, seguridad en datos y facilidad de gestión son

puntos muy importantes dentro de su gestión, es necesario que en recursos humanos se cuente con una herramienta que permita obtener estos puntos de manera más eficaz.

El análisis de la población encuestada:

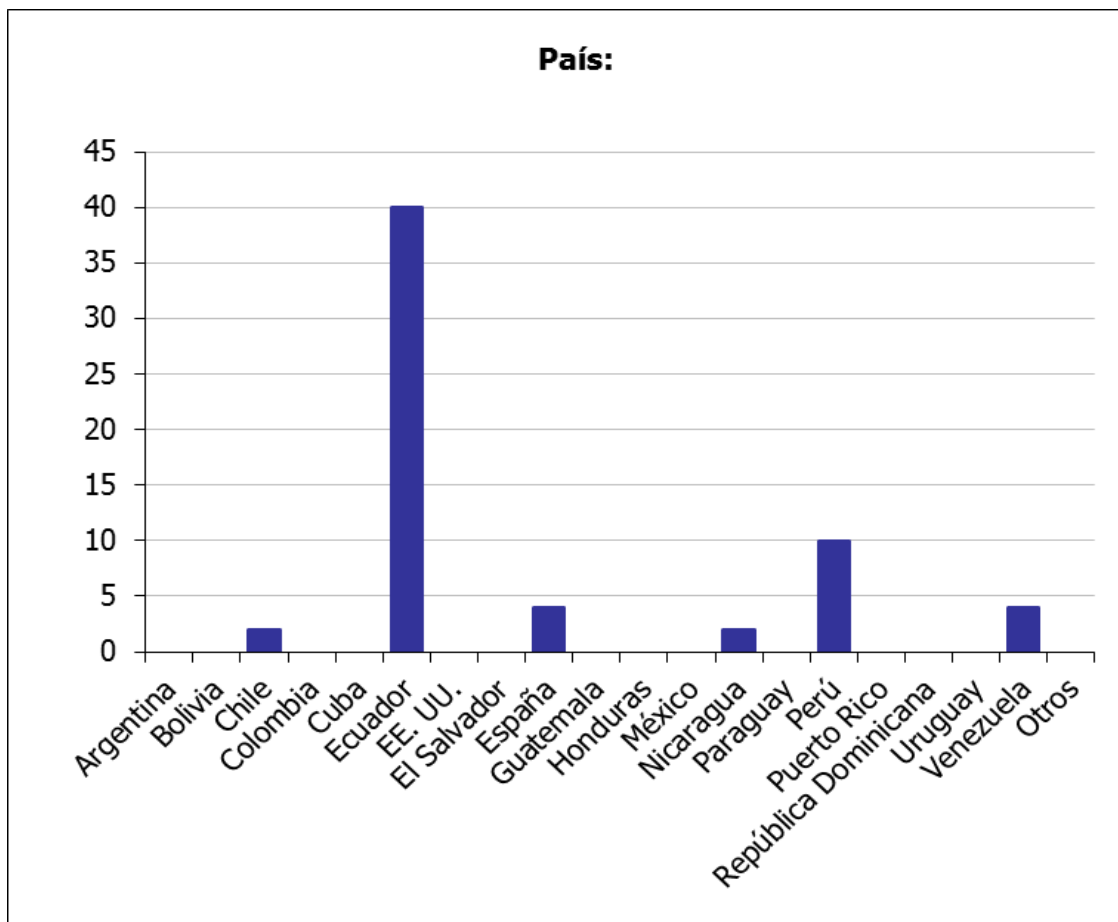


Gráfico N° 9. Fuente: Autor.



Análisis técnico		Conclusiones destacadas
Media	8.613	El "80,65%" eligieron:  Ecuador  Perú  14 opciones quedaron sin elegir.
Intervalo de confianza (95%)	[7,502 - 9,724]	
Tamaño de la muestra	62	
Desviación típica	4.462	
Error estándar	0.567	

Tabla N°2. Fuente: Autor.

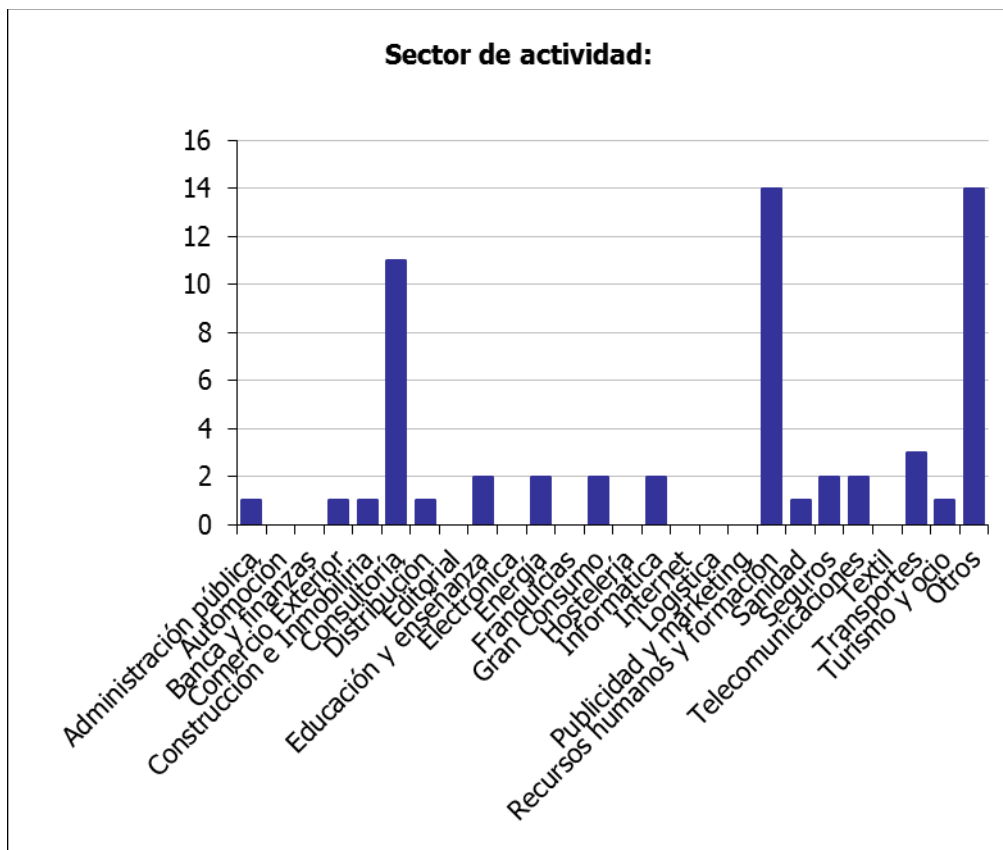


Gráfico N° 10. Fuente: Autor.

Análisis técnico		Conclusiones destacadas
Media	16.867	El "46,67%" eligieron: Recursos humanos y formación Otros 10 opciones quedaron sin elegir.
Intervalo de confianza (95%)	[14,855 - 18,879]	
Tamaño de la muestra	60	
Desviación típica	7.952	
Error estándar	1.027	

Tabla N°3. Fuente: Autor.

Los procesos de recursos humanos que se analizaron como variables en esta tesis son:

- Gestión de la organización
- Gestión del personal
- Nómina
- Tiempos (horarios y turnos)
- Reclutamiento
- Eventos de capacitación
- Beneficios

Se encuestó a una muestra de 50 usuarios de SAP HCM de diversos países y proyectos, de los cuales solo respondieron 37, las encuestas fueron respondidas a través del siguiente link <http://www.encuestafacil.com/RespWeb/Qn.aspx?EID=1469399>, los resultados de la encuesta fueron los siguientes:

Procesos de HCM	Mejóro el proceso	Quedo igual	No mejoró el proceso	Total
Gestión de la organización	100% (37)	0% (0)	0% (0)	37
Gestión del personal	100% (37)	0% (0)	0% (0)	37
Nómina	97% (36)	0% (0)	3% (1)	37
Tiempos (horarios y turnos)	95% (35)	5% (2)	0% (0)	37
Reclutamiento	97% (36)	3% (1)	0% (0)	37
Eventos de capacitación	100% (37)	0% (0)	0% (0)	37
Beneficios	100% (37)	0% (0)	0% (0)	37

Tabla N°4. Fuente: Autor.

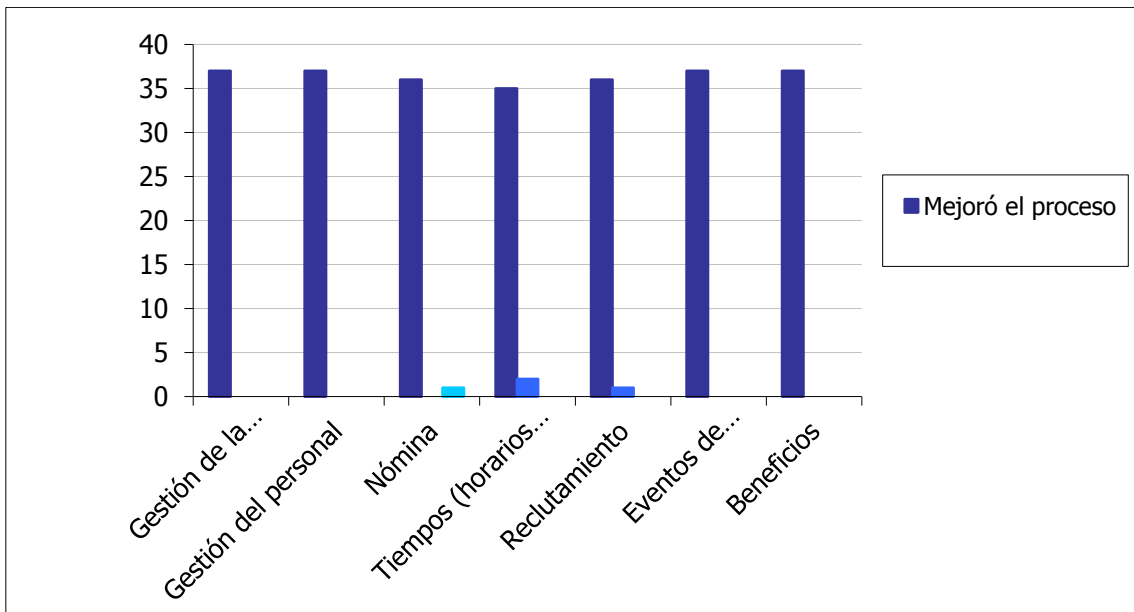


Gráfico N°11. Fuente: Autor.

<b>Análisis técnico - Población: 37</b>		
<b>Gestión de la organización</b>		<b>Conclusiones destacadas</b>
Media	1.000	El "100,00%" eligió "Mejóro el proceso"
Intervalo de confianza (95%)	[1,000 - 1,000]	
Tamaño de la muestra	37	
Desviación típica	0.000	
Error estandar	0.000	
<b>Gestión del personal</b>		<b>Conclusiones destacadas</b>
Media	1.000	El "100,00%" eligió "Mejóro el proceso"
Intervalo de confianza (95%)	[1,000 - 1,000]	
Tamaño de la muestra	37	
Desviación típica	0.000	
Error estandar	0.000	
<b>Nómina</b>		<b>Conclusiones destacadas</b>
Media	1.054	El "100,00%" eligieron:
Intervalo de confianza (95%)	[0,948 - 1,160]	Mejóro el proceso
Tamaño de la muestra	37	No mejoró el proceso
Desviación típica	0.329	La opción "Quedó igual" no fue elegida por nadie.
Error estandar	0.054	
<b>Tiempos (horarios y turnos)</b>		<b>Conclusiones destacadas</b>
Media	1.054	El "100,00%" eligieron:
Intervalo de confianza (95%)	[0,980 - 1,128]	Mejóro el proceso
Tamaño de la muestra	37	Quedó igual
Desviación típica	0.229	La opción "No mejoró el proceso" no fue elegida por nadie.
Error estandar	0.038	
<b>Reclutamiento</b>		<b>Conclusiones destacadas</b>
Media	1.027	El "100,00%" eligieron:
Intervalo de confianza (95%)	[0,974 - 1,080]	Mejóro el proceso
Tamaño de la muestra	37	Quedó igual
Desviación típica	0.164	La opción "No mejoró el proceso" no fue elegida por nadie.
Error estandar	0.027	
<b>Eventos de capacitación</b>		<b>Conclusiones destacadas</b>
Media	1.000	El "100,00%" eligió "Mejóro el proceso"
Intervalo de confianza (95%)	[1,000 - 1,000]	
Tamaño de la muestra	37	
Desviación típica	0.000	
Error estandar	0.000	
<b>Beneficios</b>		<b>Conclusiones destacadas</b>
Media	1.000	El "100,00%" eligió "Mejóro el proceso"
Intervalo de confianza (95%)	[1,000 - 1,000]	
Tamaño de la muestra	37	
Desviación típica	0.000	
Error estandar	0.000	

Tabla N°5. Fuente: Autor.

La muestra poblacional fue la siguiente:

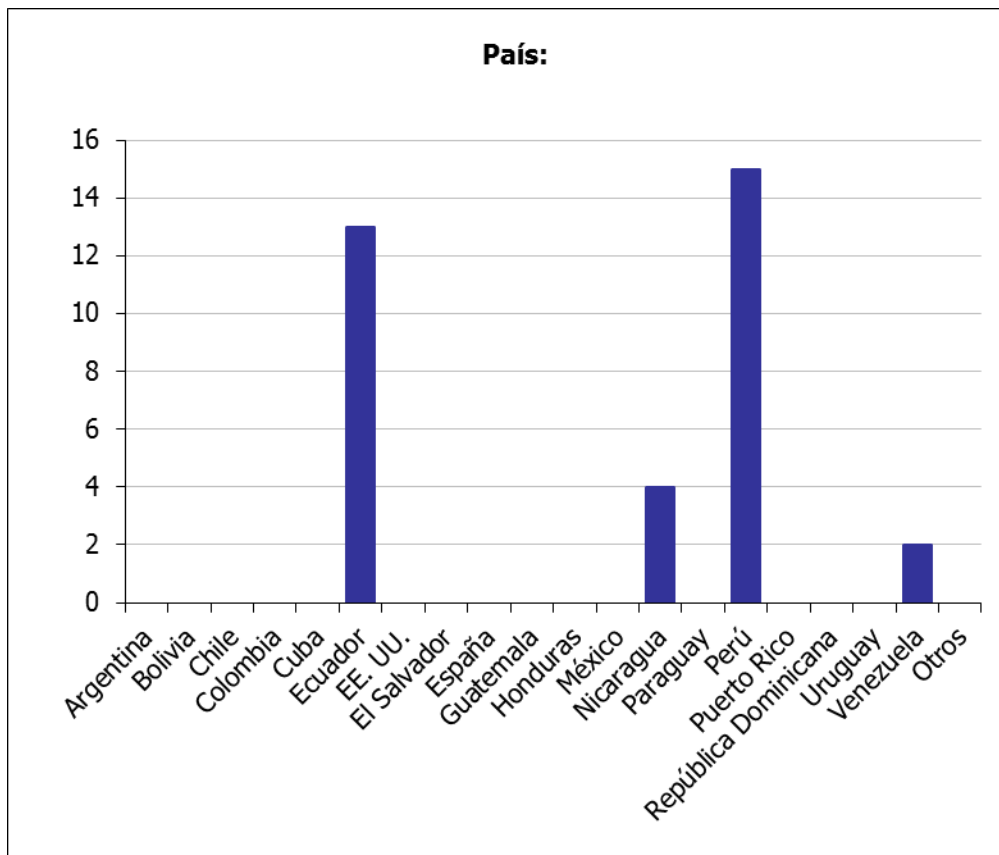


Gráfico N° 12. Fuente: Autor.

Al preguntar cuáles fueron las dificultades que pasaron al implementar el sistema o por qué valoraron que quedó igual o no aportó mejora en el proceso indicaron los siguientes puntos:

- Mala elección de usuarios por parte de las empresas, ya que muchos no tienen los conocimientos adecuados de los procesos.
- Es necesario tener soporte adecuado cuando ya se aplica el nuevo sistema sino no se sabe cómo hacer las cosas.
- Falta de información al iniciar el proceso de cambio de sistema.
- Personas poco preparadas para el cambio.
- Debe haber una preparación de los procesos antes de incluirlos al sistema

- Los usuarios capacitadores deben ser entrenados como facilitadores.
- Personas más preparadas para los cambios
- Faltó comunicación sobre SAP al inicio cuando me mandaron al proyecto, no tenía idea de lo que iba a hacer.
- Los procesos si mejoraron porque se hicieron más rápidos y fáciles de hacer

Los departamentos de recursos humanos que cuentan con el ERP, SAP, módulo HCM que fueron encuestados, pudieron lograr bajar el nivel de las causas y síntomas de porqué los llevaron a implementar esta herramienta, según lo indican por las siguientes razones:

- Disminución en la carga de trabajo del personal de RR.HH.
  - Disponibilidad de información en línea e integrada.
  - Por las funcionalidades basadas en las mejores prácticas de SAP.
  - Disminución de actividades del día a día.
- Información segura.
  - Se controla los ingresos a la información por medio de los roles de participación.
  - Sistema fácilmente auditable, todo lo que se modifica queda registrado en el Log de auditoría.
- Toma de decisiones correctas.
  - Porque la data está a la mano lo que asegura un mejor proceso de toma de decisiones.
  - Información correcta a partir de los ingresos de data de los usuarios.
- Procesos operativos correctos.
  - Mayor claridad en los procesos
- Extracción de información rápida.
  - Por la rápida accesibilidad de información.
- Interacción de los procesos de recursos humanos con el resto de departamentos.

- Interfaz amigable e intuitiva para la integración de los procesos de Recursos Humanos.
- Reducción de gastos operativos de la empresa.
  - Porque se eliminan tareas repetitivas.
  - Procesos más ecológicos, eliminación de papel por tener procesos online.
- Acceso autorizado a data confidencial.
  - Los Directivos tienen posibilidad de decidir quién ve qué información por medio de los roles de seguridad.
- Alta confiabilidad en la data del empleado.
  - La data ingresada correctamente por los usuarios se integra a todos los procesos de rr.hh. en el sistema por lo que los distintos módulos verán la misma información.
- Disminución de costos
  - Por procesos integrados.
  - Menores costos de mantenimiento de sistemas.
  - Actualizaciones online.
  - Procesos muchos más rápidos con menos personal.

#### **4.1. Caso: Mejora en proceso de flujo por medio de SAP HCM.**

Se expone casos de cambios en los procesos de una empresa latinoamericana dedicada a la agricultura y comercio, se verifican por medio de los flujos de procesos de Nómina, Gestión de personal (evaluación de personal). Se mantendrá el anonimato de la empresa por solicitud de la misma. Sólo en el caso de Petroperú se verán los beneficios de la implementación del ERP SAP.

Proceso de ejecución de Nómina Regular (AS IS):

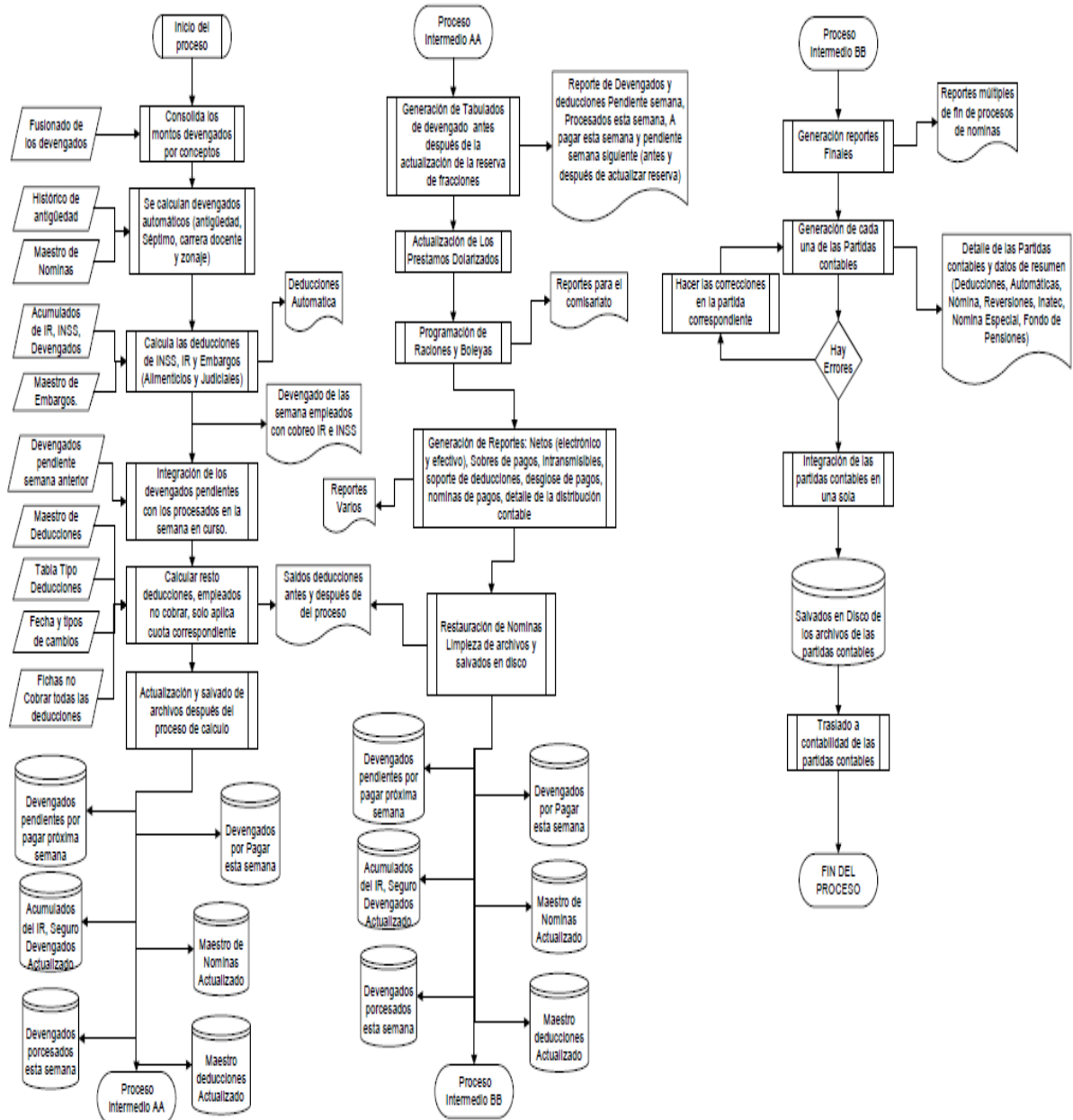


Gráfico N°13. Fuente: Autor.



Proceso de ejecución de Nómina Regular (TO BE):

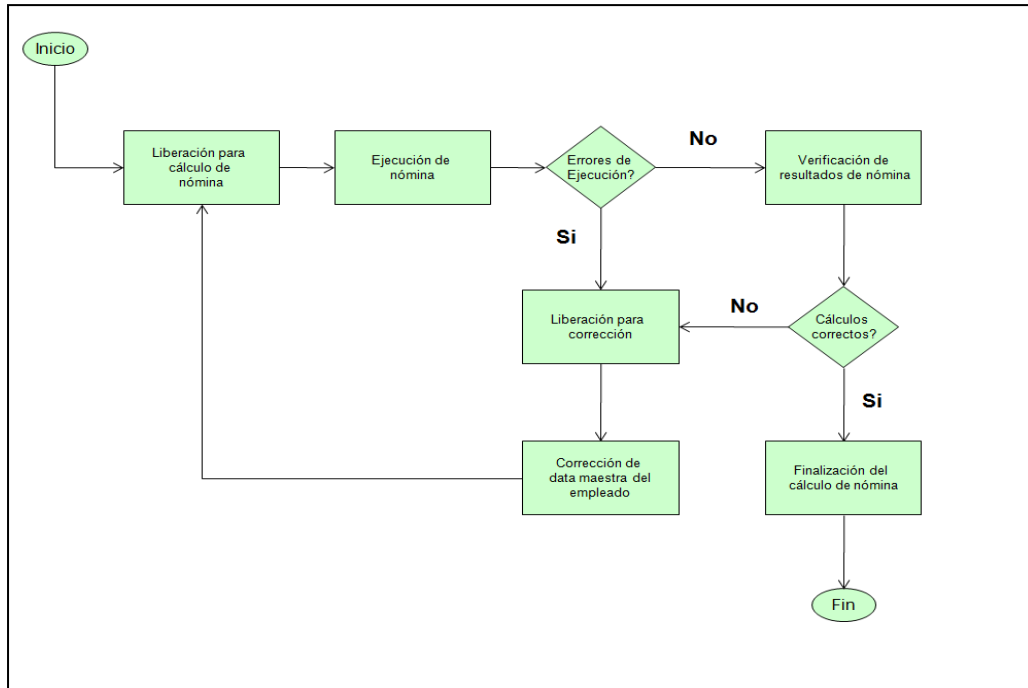


Gráfico N° 14. Fuente: Autor.

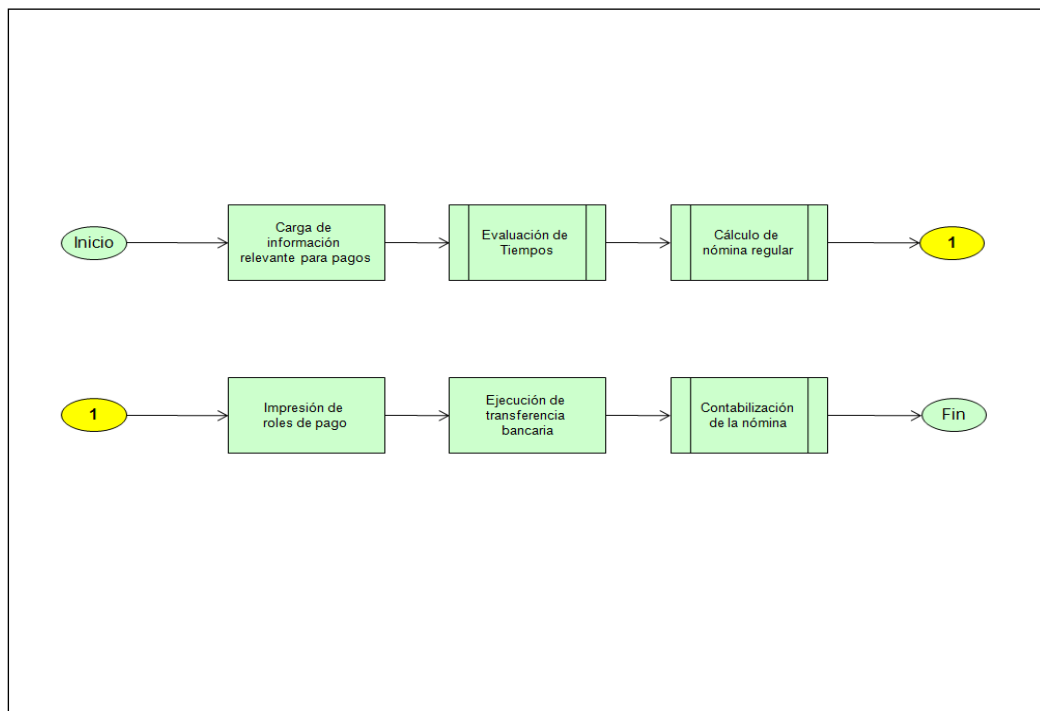


Gráfico N°15. Fuente: Autor.

Proceso de Evaluación del Desempeño (AS IS):

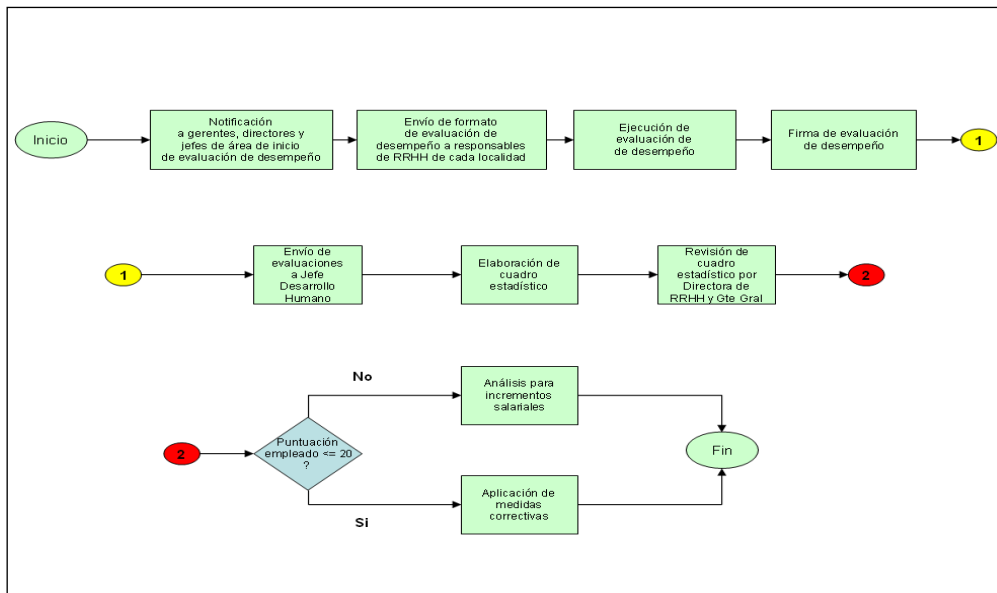


Gráfico N°16. Fuente: Autor.

Proceso de Evaluación del Desempeño (TO BE):

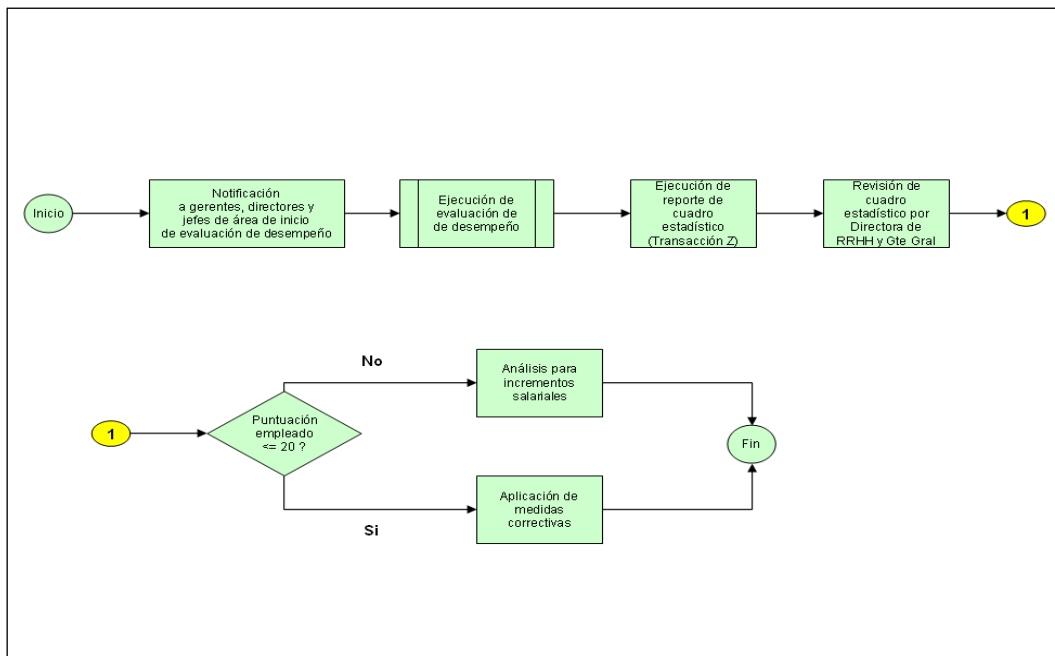


Gráfico N°17. Fuente: Autor.

## Proceso de Gestión de la Organización (AS IS)

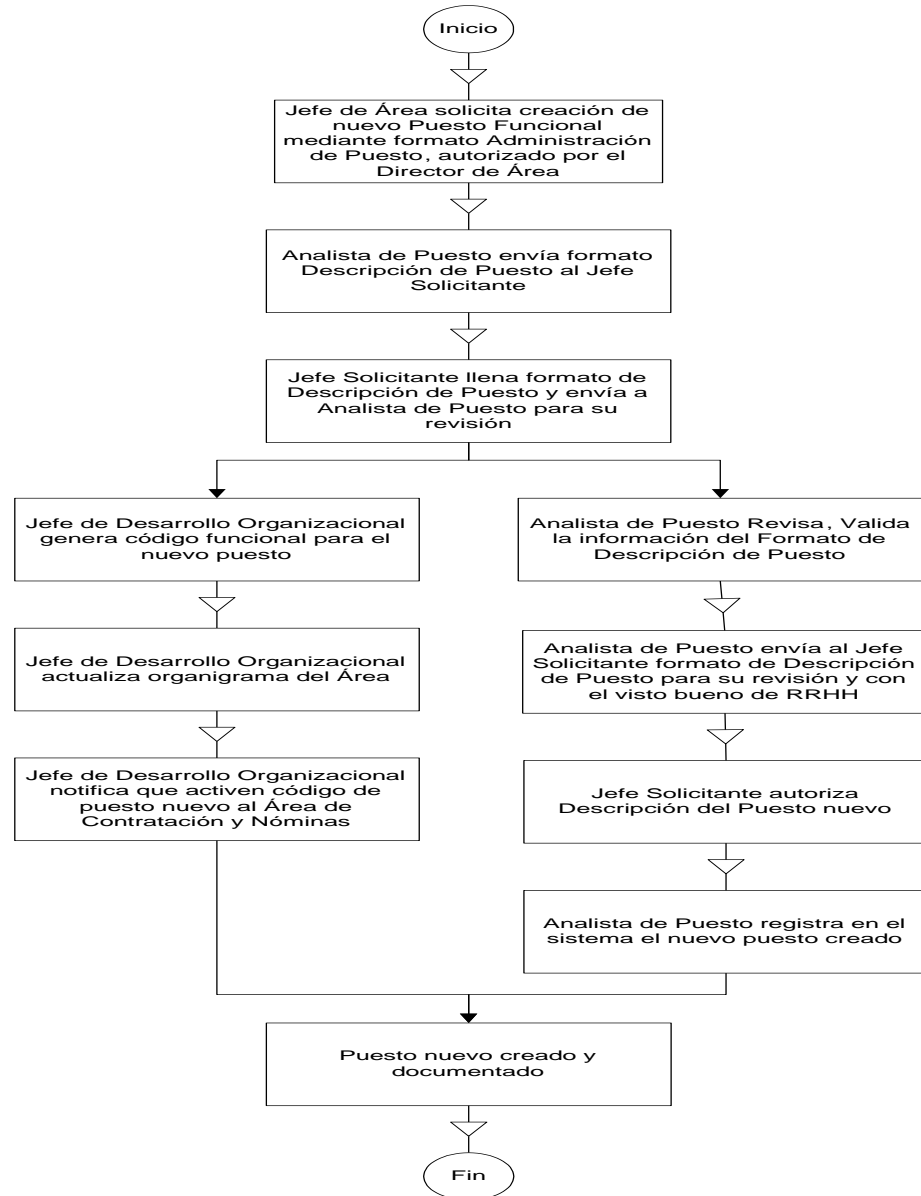


Gráfico N°18. Fuente: Autor.

Proceso de Gestión de la organización (TO BE):

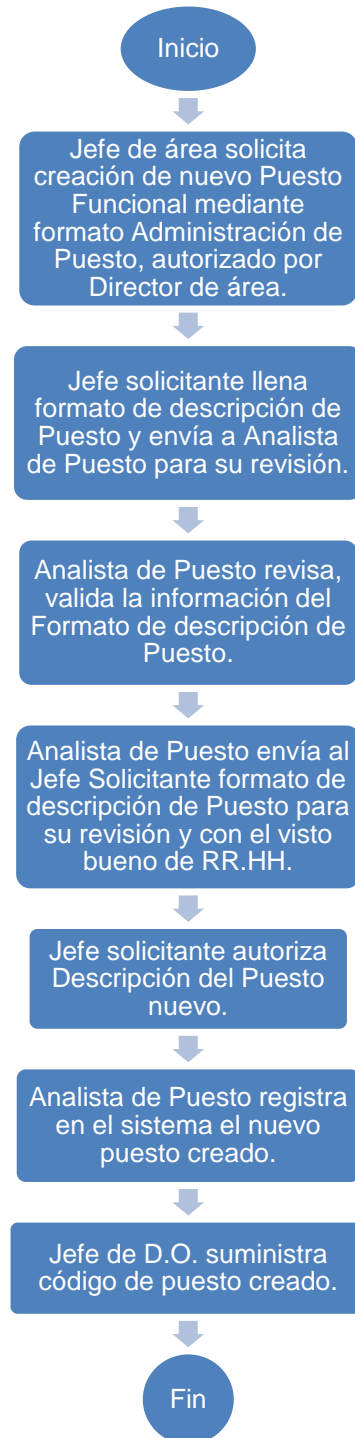


Gráfico N°19. Fuente: Autor.

Los procesos presentados se llevaban antes en Sistemas improvisados que no permitían la integración entre sí, mucha de la información también era sólo guardada en Excel y existían varios archivos que eran actualizados en cada una de las sucursales de la empresa, por ejemplo en el caso de la empresa Dieselcorp S.A. cuando se realizaba el proceso anual de evaluación de desempeño, debían unificar los archivos de Excel y en muchos casos por no tener unificación de la forma de escribir los nombres de los empleados se complicaba la tarea ya que no permitía una compilación adecuada y en casos había duplicidad de datos.

El proceso de evaluación anual empezaba en el mes de Enero aunque realmente se procedía a tomarla en sí en Marzo, se iniciaba con un diseño de la evaluación que se aplicaría, pasaba por varios gerentes para su aprobación y finalmente se enviaba a imprimir el formato, una vez obtenido se hacían capacitaciones para entrenar a los jefes para que las puedan tomarlas, en muchos casos había que incurrir en gastos de traslado ya que las capacitaciones se realizaban en la matriz.

En ocasiones quedaban sucursales fuera del entrenamiento ya que por estar fuera del país no podían asistir por costos. Luego se enviaban a todas las sucursales los formatos físicos que eran calificados en presencia del colaborador.

Cuando los formatos llegaban a la matriz eran ingresados por el personal de recursos humanos al Excel y la entrega del informe a la Gerencia General con el informe final era a finales de Marzo.

A partir de la utilización del sistema SAP HCM se unificó la información, se eliminaron los sistemas caseros y la duplicación de la información, ya no es necesario que se realicen los procesos en Excel sino directamente en el sistema, no tienen que mantener los formatos de las evaluaciones de

desempeño en office o enviarlos a diseñar con alguna empresa porque fueron ingresados en el sistema y las calificaciones las hacen desde la web a través de la solución Portal MSS y pudieron diseñar varios tipos de evaluaciones según sus necesidades.

Los jefes ingresan al sistema y reciben la capacitación online, no deben trasladarse a la Matriz, los trabajadores verifican su información a través de la aplicación de Portal - ESS. Mejoraron los tiempos de respuesta al momento de requerir información, tuvieron data en tiempo real y sin duplicidad, tampoco incurrieron en gastos de traslados.

Su tiempo bajó de 3 meses para aplicar todo el proceso a 1 semana, obteniendo los resultados de las evaluaciones en informes directivos.

En el caso de Petroperú, para Arteaga, Y., key user de recursos humanos:

El PMERP permitirá a Petroperú la gestión de Recursos Humanos de manera eficiente, facilitando en autoservicio para todo el personal generando mayor productividad, a través de un software integrado que permitirá evolucionar y acompañar a la gestión de la empresa de manera más flexible, y sobre todo potenciando a nuestros trabajadores en el uso de un sistema de clase mundial aprovechando las mejores prácticas del mercado. Es un gran reto profesional que tiene como objetivo la modernización del sistema de Planificación de Recursos Humanos Empresariales (ERP) de Petroperú.

En Petroperú buscaban contar con un sistema integrado de gestión de recursos humanos que incorporara las mejores prácticas del mercado, permitiendo mejorar los procesos y servicios de atención a los trabajadores.

Cambios en los procesos:

Registro de ingresos y salidas del personal solo se utiliza para el control de asistencia.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los trabajadores podrán registrar por sí mismos sus ingresos y salidas en tiempo real, que se verá reflejado en la planilla.</li> </ul>
Tareo en forma manual o en hojas de excel.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificación de turnos, que permitirá programar rápida y eficazmente los recursos humanos con los que cuenta la empresa.</li> </ul>
Presupuesto elaborado manualmente en excel.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificación de costes laborales.</li> <li>• Comparación de costes de personal teóricos y reales.</li> <li>• Pronósticos de salarios, sueldos y otros componentes del coste.</li> </ul>
Organigrama elaborado manualmente en excel.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión y mantenimiento del diseño de la estructura de la organización y la adaptación dinámica de la misma.</li> </ul>
Gestión de beneficios de forma manual.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Permite almacenar la información de los planes de salud, planes de seguro u otros planes que maneje Petroperú, con información detallada por beneficiario y costos del plan.</li> </ul>
Proceso de planilla en cada operación.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proceso de planilla de los trabajadores en forma centralizada, en oficina principal.</li> </ul>
Información del personal dispersa en cada operación.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Información del personal actualizada, centralizada y disponible en forma corporativa e inmediata.</li> </ul>

Gráfico N° 20. Fuente: Gente con energía.

Cada implementación es diferente y se diseña de acuerdo a las necesidades de la empresa y en el caso de SAP HCM se siguen los pasos de implementación por medio de la metodología ASAP (gráfico 6), en el que se basa SAP para gestionar sus proyectos, y tiene 5 fases denominadas Aceleradores SAP, cada fase se distingue por una planificación detallada de actividades.

Según la metodología usada por SAP las fases son:

Fase 1: Preparación del proyecto, es la fase con la que se arranca el proyecto, se reúne la alta gerencia del proyecto para definir quiénes serán los integrantes del equipo, cada qué tiempo serán las reuniones, los comités, los informes, donde se almacenará la información, en revisan las generalidades del proyecto.

Fase 2: Business Blueprint Plano empresarial (BBP), es el momento donde se empieza el levantamiento de información a los usuarios, los consultores se encargan de conocer cómo son los procesos, cómo funciona la organización en sí.

Fase 3: Realización, cuando ya se ha levantado toda la información en los BBP los consultores se encargan de configurar todo lo que se ha definido en el Business Blueprint, luego los usuarios responsables tienen que empezar a probar y validar lo definido.

Fase 4: Preparación, en esta fase se completan las pruebas del sistema y se preparan los datos para la salida en vivo, se prepara el sistema y la data para el ambiente productivo, se verifica que la empresa está lista para “encender” el sistema y “apagar” sus anteriores sistemas.

Se prepara a los usuarios y se capacita a los usuarios finales sobre el sistema en general y se verifican los roles de autorización.

Fase 5: Entrada en Productivo y soporte, es cuando la empresa sale en vivo en el sistema, los procesos de la organización se dan en el ambiente productivo, esta es una fase crítica donde los usuarios necesitan el apoyo permanente de sus consultores.



## Solution Manager Use by ASAP Phase

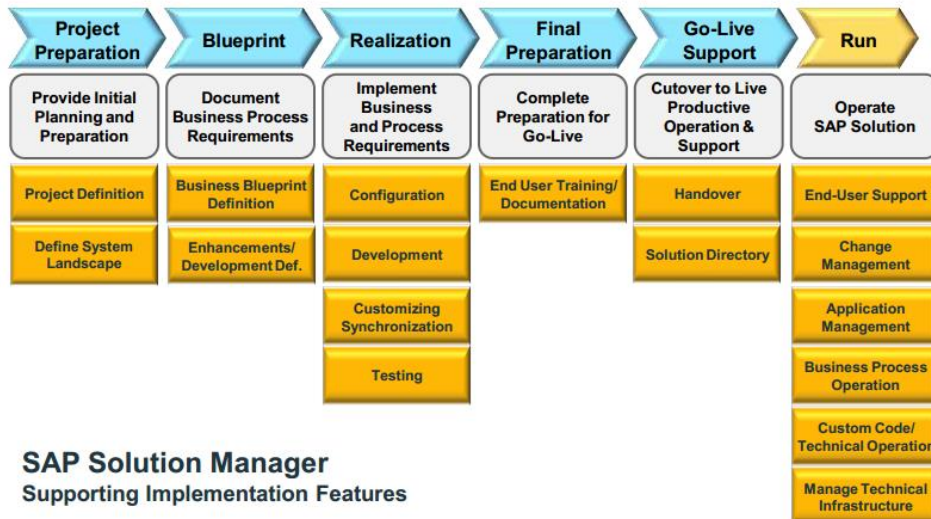


Gráfico N° 21. Fuente: Goicochea, A. 2012.

Se entrevistó a Belkys Palma, Jefe de recursos humanos en Alicorp S.A., sobre la diferencia que tuvo al aplicarse SAP HCM, en la empresa donde labora quien respondió que “las ventajas van desde poder obtener información inmediata de cualquier sociedad del grupo (entiéndase como diferentes unidades de negocio) hasta conectarse inalámbricamente con el corazón del proceso al que se asigne, en mi caso el módulo de RRHH. Obtener información estandarizada y alineada con la necesidad de la corporación es un amplio beneficio, además que todos los módulos SAP alimentan cada proceso obteniendo una trazabilidad precisa del recurso ingresado que este genera un resultado, considero que la herramienta HCM es de alto desempeño en manejo de la información, que si bien es cierto es un formato estándar pero te da la oportunidad de aterrizarlo a tu necesidad puntual para que de esta manera sea más amigable con el usuario.”

La diferencia en los procesos manejados por los responsables de recursos humanos, entre el antes y el después de la aplicación de una herramienta como SAP HCM, es lo que lleva a la satisfacción por su manejo.

Antes mantenían organigramas en Excel o Word, estos eran difíciles de actualizar porque se hacían manualmente y al ser archivos de directorio local eran susceptibles de eliminación por error, estaban fuera de la seguridad; por lo general no tenían la data al día, con la automatización se eliminaron todas esas desventajas, además la oportunidad de tener la información en tiempo real y segura eran unas de las ventajas más importantes de esta herramienta.

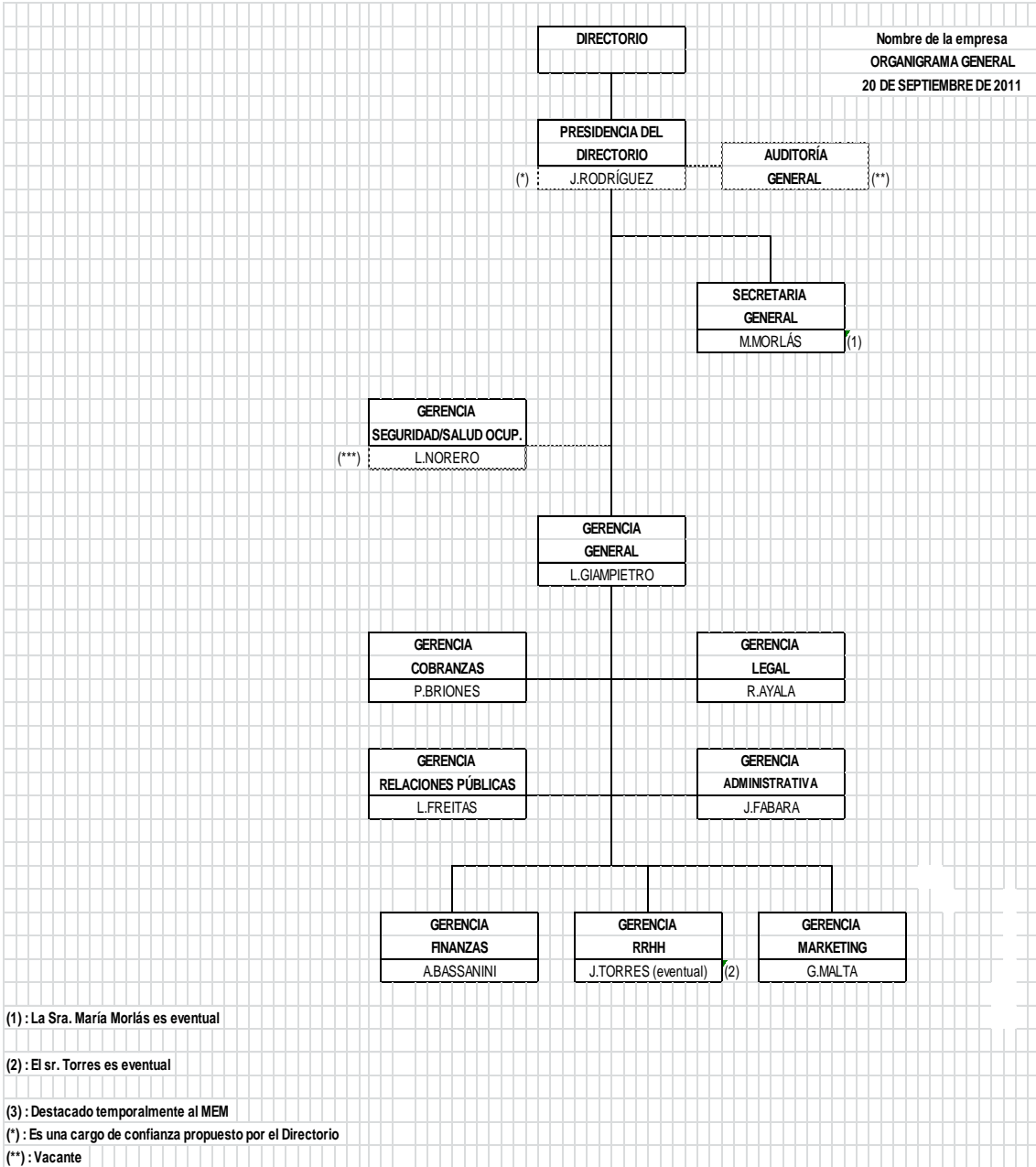


Gráfico N°22. Fuente: Autor.

Organización y ocupación modificar

01.01.2011 -31.12.9999

Plan de ocupación (estructura...)	Sigla	ID	Texto de enlace	Posición direc...	Asignado de	Asignado a	Porcent...
Presidencia	Presidencia	O 30010176	Es superior directo de	Presidente	01.01.2011	ilimitado	
Presidencia	Presidencia	S 40001054	Comprende		01.01.2011	ilimitado	
Auditoría General Aud.Gen.	Aud.Gen.	O 30010177	Es superior directo de		01.01.2011	ilimitado	
Auditor general Aud.Gen.	Aud.Gen.	S 40001055	Comprende		01.01.2011	ilimitado	
Secretaría Gen/Secr.Gen.	Secr.Gen.	O 30010178	Es superior directo de		01.01.2011	ilimitado	
Secretaria ge/Secretaria	Secr.Gen.	S 40001056	Comprende		01.01.2011	ilimitado	
Gerencia General Ger.Gen.	Ger.Gen.	O 30010179	Es superior directo de	Gerente General	01.01.2011	ilimitado	
Gerente Gen/Gerente Gen.	Ger.Gen.	S 40001057	Comprende		01.01.2011	ilimitado	
Gerencia de /Ger.Cob.	Ger.Cob.	O 30010181	Es superior directo de		01.01.2011	ilimitado	
Gerente /Gerent.Cobra	Ger.Cob.	S 40001058	Comprende		01.01.2011	ilimitado	
Gerencia de /Ger.RRPP	Ger.RRPP	O 30010182	Es superior directo de		01.01.2011	ilimitado	
Gerente /Gerent.RRPP	Ger.RRPP	S 40001059	Comprende		01.01.2011	ilimitado	
Gerencia Legi/Ger.Legal	Ger.Legal	O 30010183	Es superior directo de		01.01.2011	ilimitado	
Gerente /Gerent.Legal	Ger.Legal	S 40001060	Comprende		01.01.2011	ilimitado	
Gerencia Adm/Ger. Admin.	Ger.Admin.	O 30010184	Es superior directo de		01.01.2011	ilimitado	
Gerente /Gerente adm	Ger.Admin.	S 40001061	Comprende		01.01.2011	ilimitado	
Gerencia Fin/Ger.Finan.	Ger.Finan.	O 30010185	Es superior directo de		01.01.2011	ilimitado	
Gerente /Ger.Finan.	Ger.Finan.	S 40001062	Comprende		01.01.2011	ilimitado	
Gerencia Reci/Ger.RRHH	Ger.RRHH	O 30010186	Es superior directo de		01.01.2011	ilimitado	
Gerente /Gere.RRHH	Ger.RRHH	S 40001063	Comprende		01.01.2011	ilimitado	
Gerencia de /Ger.Mark	Ger.Mark	O 30010187	Es superior directo de		01.01.2011	ilimitado	
Gerente /Ger.Mark	Ger.Mark	S 40001064	Comprende		01.01.2011	ilimitado	
Gerencia Segund/Ger.Seg.Hig.	Ger.Seg.Hig.	O 30010180	Es superior directo de		01.01.2011	ilimitado	

Detalles para Posición Presidente

Gráfico N° 22. Fuente: Autor.

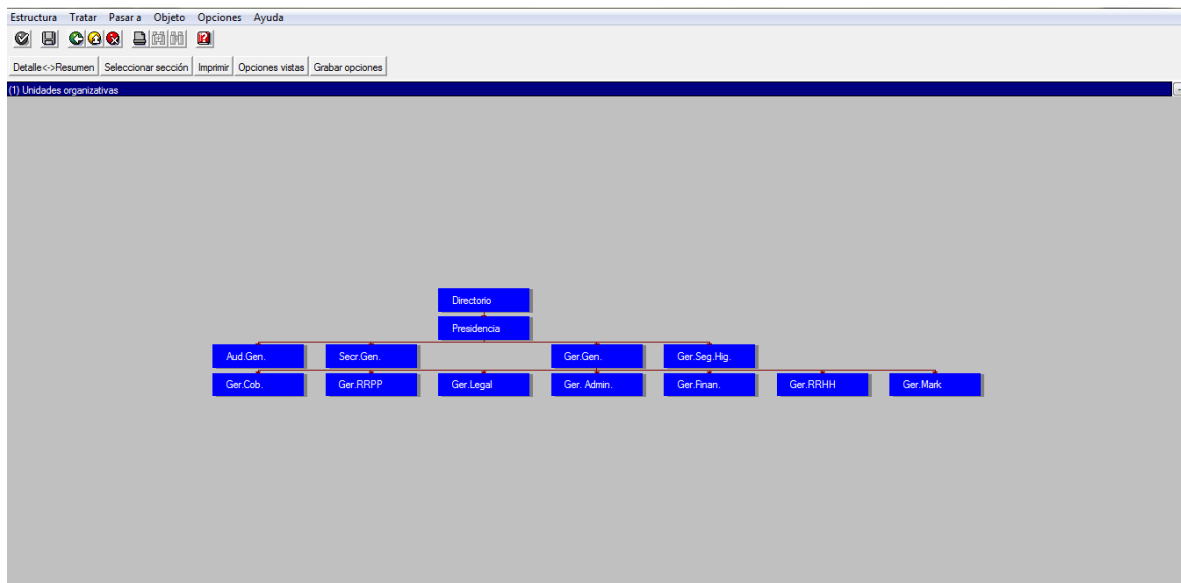


Gráfico N°23. Fuente: Autor.

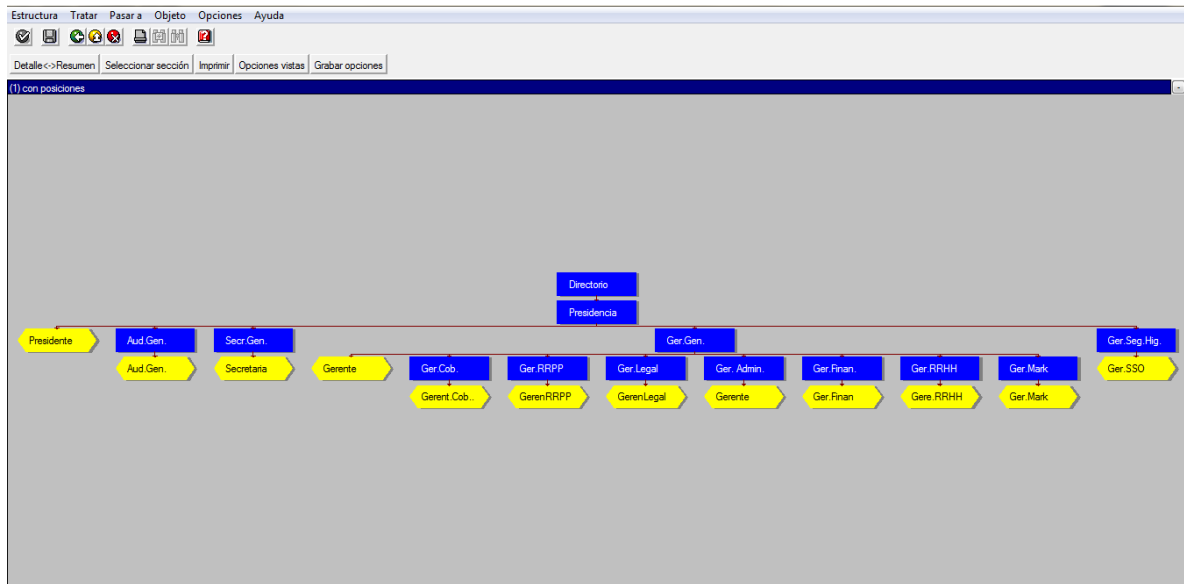


Gráfico N°24. Fuente: Autor.

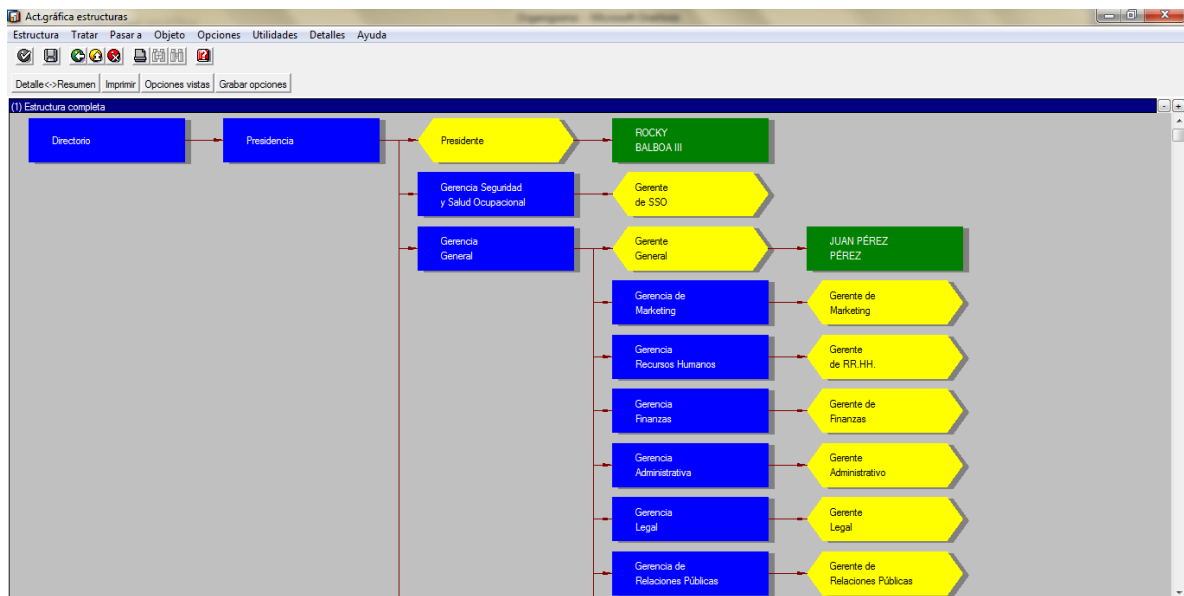


Gráfico N° 25. Fuente: Autor.

Como se pudo observar en el cambio de los flujos de Gestión de Personal y en lo reflejado en las encuestas respecto a este punto, los usuarios indicaron que mejoraron sus procesos, mostrando que están satisfechos con la aplicación de una herramienta TI, a partir del cambio sus procesos fueron más eficientes y eficaces.

La data del personal se guardaba de forma segura y por la integración entre los módulos, cuando se ingresa la posición que va a ejecutar la persona, hereda desde el módulo de gestión de la organización toda la data guardada en la posición, por lo que no había que duplicar el ingreso de información en la persona.

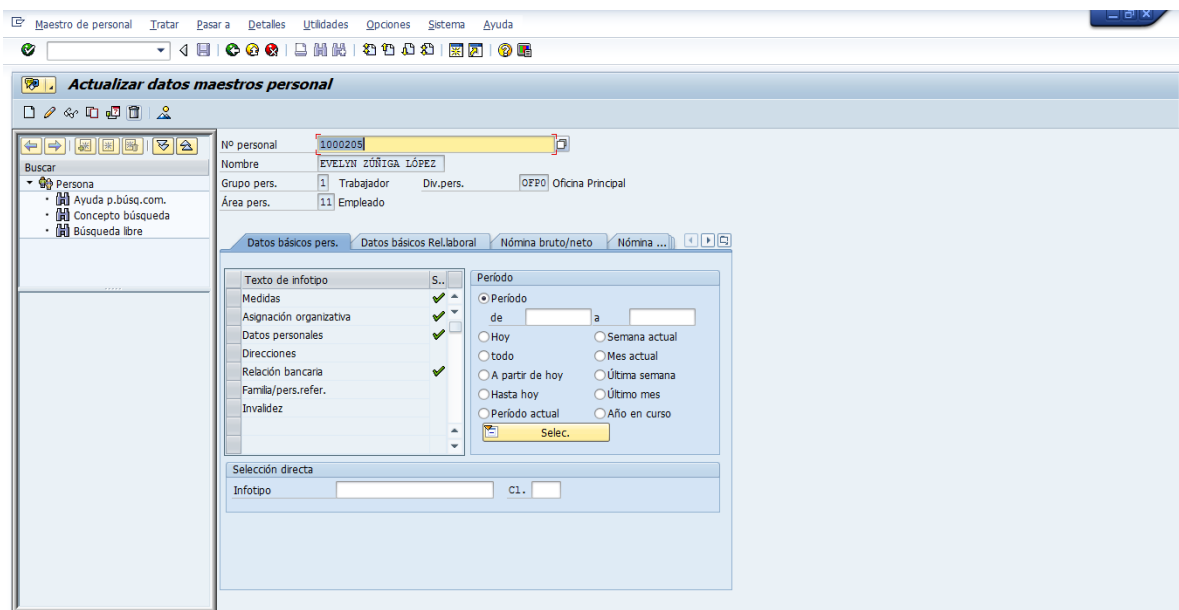


Gráfico N°26. Fuente: Autor.

Para la gestión de la nómina se evaluó que los usuarios en su 97% estaban de acuerdo de mejoró los procesos, lo que se materializa en mejores tiempos para realizar todos pasos para la importante labor de pagar a los colaboradores, un colaborador que no tenga problemas al ser ejecutado su pago lo recibirá al día y en la cantidad acordada.

Incluso en algunos casos las empresas han hecho interfaces con los sistemas de los Bancos con los que trabajan para que una vez ejecutada la nómina, el mismo sistema envíe los cuadros de pago.

Los usuarios de nómina son los que controlan la información de su subproceso y al igual que los demás módulos tienen limitados los accesos según los permisos establecidos por los directivos.

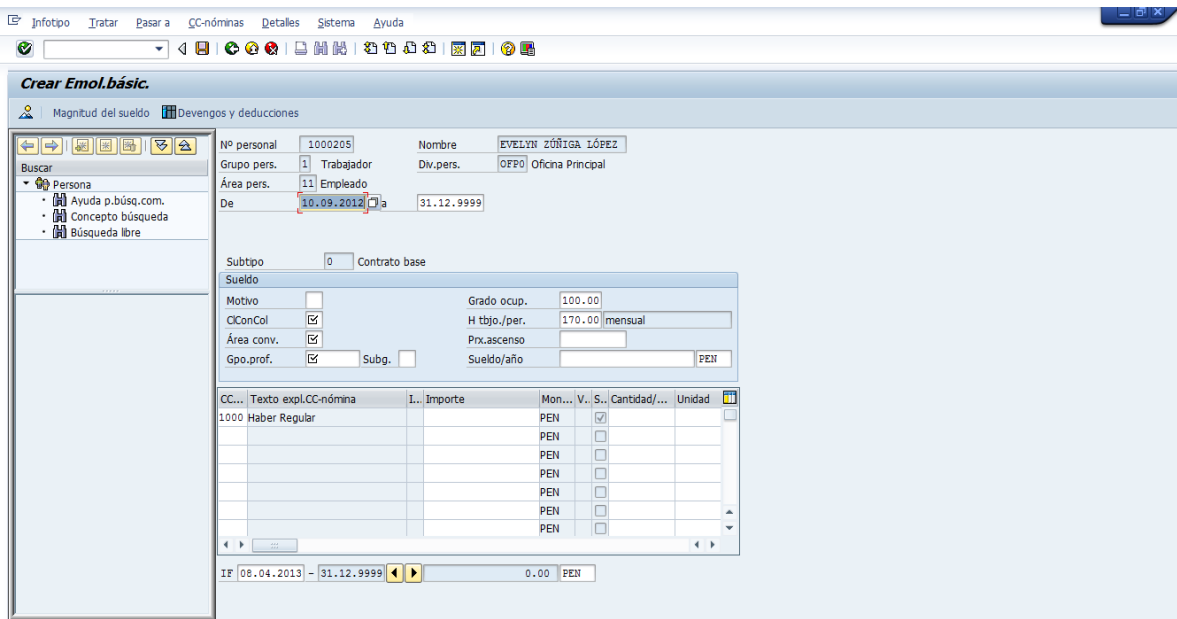


Gráfico N°27. Fuente: Autor.

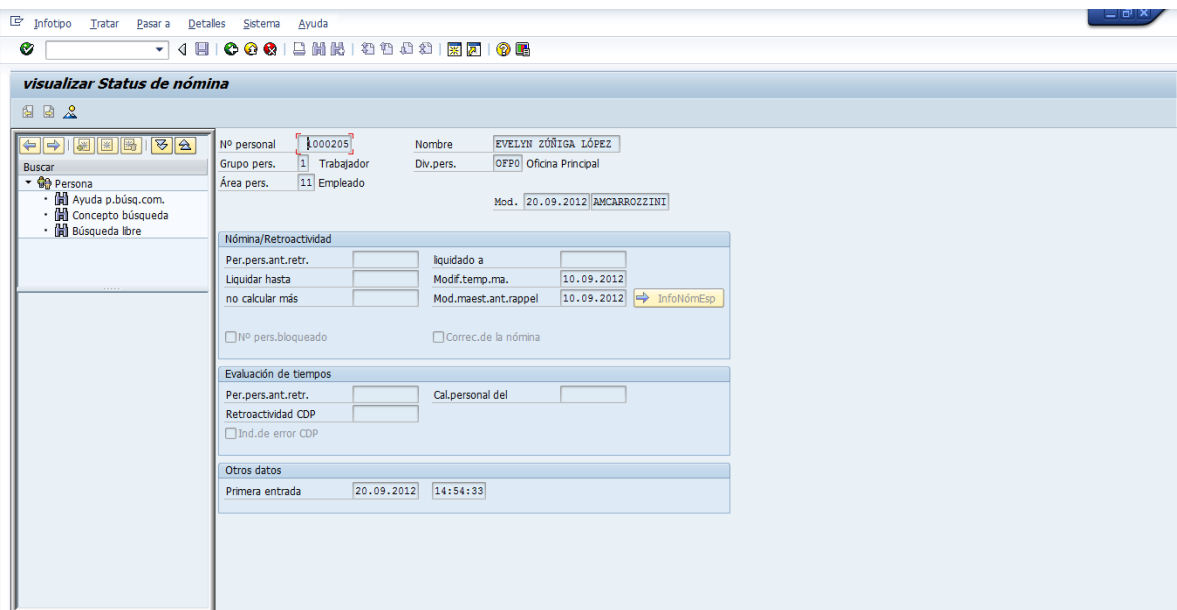


Gráfico N° 28. Fuente: Autor.

Los usuarios de Tiempos indicaron en su 95% que sus procesos mejoraron, aún con el 5% de usuarios que indicaron que su proceso quedó igual, se puede verificar la hipótesis que el proceso mejora a través del ERP SAP como herramienta de TI.

En este módulo es importante que se establezcan bien cuáles serán los horarios, ausencias y presencias que se manejarán, es importante que se defina adecuadamente los planes de horarios del colaborador para que se pueda sacar el mejor provecho de esta herramienta.

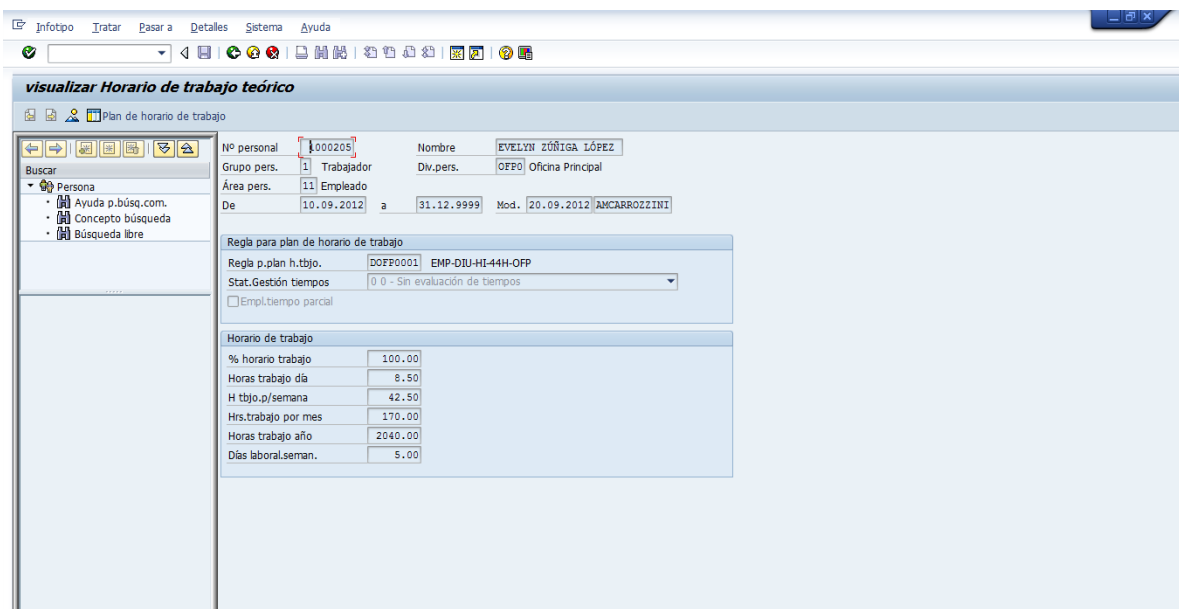


Gráfico N°29. Fuente: Autor.

El 100% de los usuarios encuestados indicó que sus procesos mejoraron, a través de esta herramienta pudieron manejar mejor su plan organizativo, visualizan cuáles son sus vacantes, cuándo las planean cubrir, si son emergente o no, es más, en muchos casos se apoyan con el módulo de desarrollo de personal para evaluar perfiles dentro de la organización que cumplen con los requerimientos del puesto, el sistema le permite realizar una comparación del perfil del puesto contra el candidato, o los perfiles de los candidatos entre sí y muestra índices de esta evaluación, por lo que muchas



empresas han dejado de contratar consultoras externas que realicen este trabajo traduciéndose en ahorro de costos.

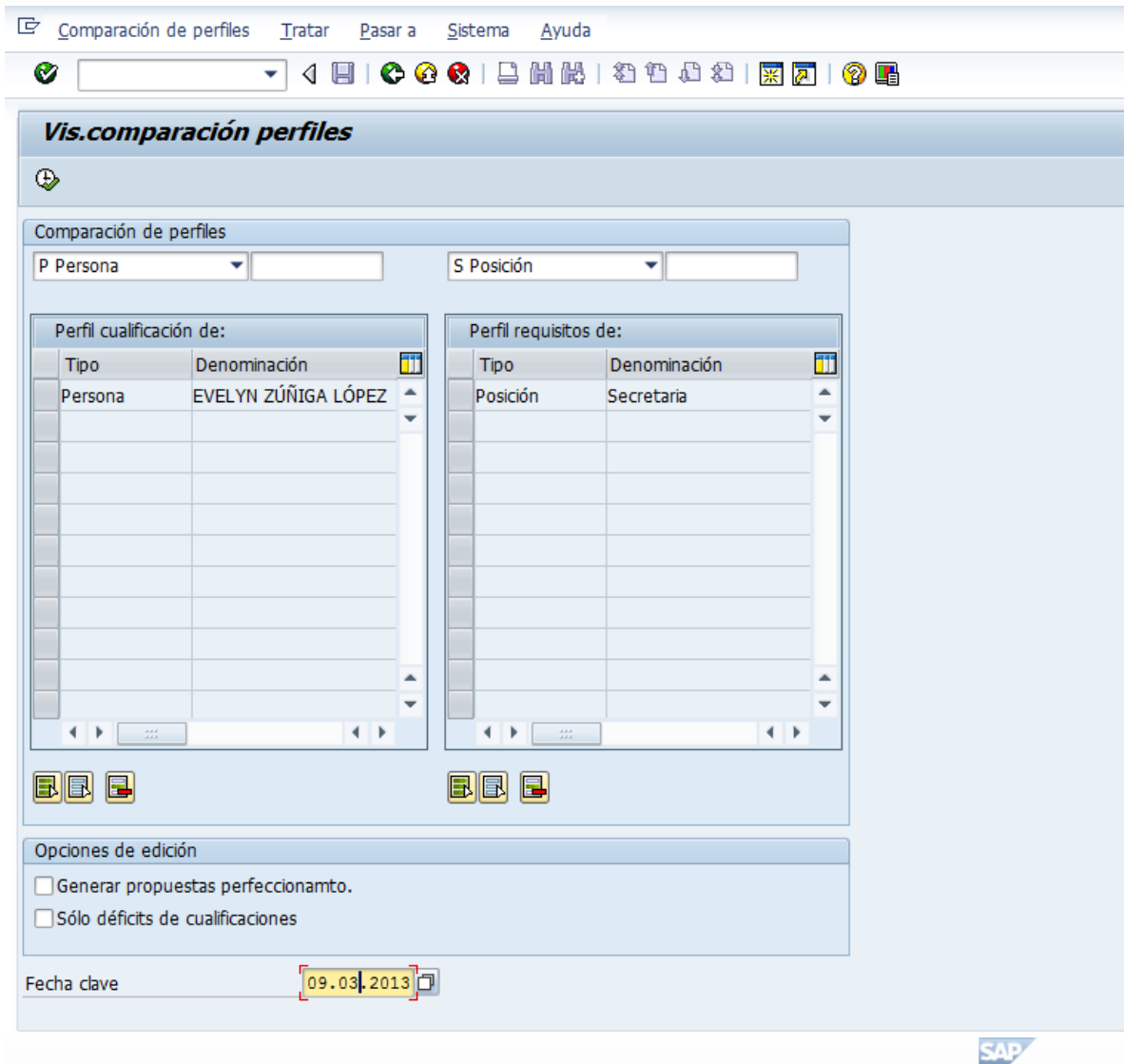


Gráfico N°30. Fuente: Autor.

Otro elemento de ahorro de costo es el presentado por el módulo de Capacitación, ya que las empresas pueden gestionar dentro del sistema lo que antes llevaban en Excel o simplemente era información que se perdía, los usuarios calificaron en un 100% como mejora en el proceso de Gestión de eventos.

Las empresas pudieron hacer una propuesta de las capacitaciones que necesita su personal a través de la integración del módulo de desarrollo de personal, el sistema les propone cuales son los eventos que le proporcionará las cualificaciones que le falte completar a la persona o que necesite tener desarrolladas.

Los usuarios pudieron obtener facilidades que antes no contaban, incluso pudieron enviar invitaciones a los participantes programados para un curso desde el sistema, así todos se mantenían informados de la capacitación a recibir y luego de la misma las calificaciones de la capacitación, del capacitador y del capacitado son introducidas a SAP y se mantiene un histórico.

Otro módulo que reforzó la hipótesis es el de Beneficios, ya que por medio de la encuesta se verificó que los usuarios estaban 100% mejorando sus procesos, el manejo manual por medio de archivos de Word o Excel fue cambiado por tener toda la información concerniente a los beneficios que recibe el empleado dentro del sistema, es así como se pudo automatizar temas como beneficiarios de los planes, admisibilidad, saldos a pagar a la empresa que presta el servicio, costos para la empresa, costo para el empleado. Además a través de este módulo se establecieron estadísticas de incidencias de enfermedades o accidentes.

El poder tener una herramienta TI es un beneficio para toda empresa, especialmente si es un ERP que integra los procesos de la organización, para el caso estudiado, SAP HCM ha cumplido con los requerimientos de los usuarios y se ha podido establecer como positiva la hipótesis de que se mejoran los procesos de gestión de recursos humanos.

Una de las limitaciones que se ha tenido en este estudio es la inexistencia de estudios anteriores sobre la satisfacción de los usuarios SAP HCM, el estudio se ha basado en un muestreo no probabilístico, con la participación de usuarios

en América Latina que libremente han participado, sería interesante contar con una muestra mayor de encuestados pero por la dificultad de contacto con usuarios se ha extraído una muestra pequeña pero significativa para este estudio. Hay que tener en cuenta un sesgo en esta investigación y es que los usuarios encuestados pertenecen a empresas que han tenido éxito en el proceso de la implementación de SAP HCM, han presentado problemas como en todo proceso de cambio pero sus procesos han mejorado claramente.

Otro dato importante de aclarar en esta investigación es que si bien las empresas que aplican un ERP como solución a sus problemas de procesos y mejora en la automatización, no es solo tener el ERP lo que las llevarán al éxito, es una condición muy necesaria hoy en día para que una empresa pueda obtener una ventaja en el mercado y la haga más competitiva, pero no es lo único necesario, tiene que evaluar como empresa su plan estratégico y traducirlo en acciones que generen éxito.

El costo de la aplicación de una herramienta TI es un punto muy importante y tiene que tenerse en cuenta y ser analizado como lo explicó en su entrevista José Ney Guerrero, los valores dependen del software, el tipo de empresa y de las licencias que se requieran.

Para evaluar desde el punto de vista de un experto de recursos humanos se realizó la entrevista al PhD. Carlos Rossi, de esta manera se conocería la posición de una persona que no esté asociada con SAP HCM, a continuación el detalle de los puntos tratados en la entrevista:

### **¿Cuál cree que es el rol principal de los Gestores de Recursos Humanos?**

En las organizaciones actuales donde prevalecen las personas o Capital Humano como base de su éxito, es claro que el Departamento de RRHH es el principal responsable de incorporar los mejores talentos, desarrollarlos para

obtener su máxima productividad y controlar su desempeño para corroborar su aporte al logro de los objetivos de la organización, todo enmarcado dentro de las políticas de la empresa.

Lo expresado anteriormente es lo que debería ser, pero que elementos modulan la posibilidad que todo se dé en forma eficaz:

1. La planificación estratégica y la estructura organizacional que definirá la funcionalidad, con ellas vendrán las políticas, los nuevos cargos, perfiles redefinidos, los procesos, los procedimientos, tareas, etc.
2. La diversidad de especialidades que se necesitan para cubrir cada puesto de trabajo, atendiendo, una vez incorporado el talento humano, a brindarle una formación interna polifuncional, de manera tal de aumentar su empleabilidad y aprovechar al máximo sus conocimientos que conforman uno de los pilares que generaran valor constantemente y darán ventaja competitiva a la empresa.. De allí que los gestores de RRHH deben comprender y saber cómo gestionarlo y protegerlo.
3. El estado financiero de la organización ya que tiene relación directa con las posibilidades de seleccionar los buenos talentos. Esto es algo con lo que los gestores de RRHH siempre tendrán que convivir.
4. El perfil del gestor de RRHH que debe ser dispuesto a escuchar, analizar, innovar, crear y promover todo aquello que genere mayor sinergia. En una palabra debe ser un profesional orientado al servicio y sin mezquindades.

Los cuatro puntos anteriores definirían, en una aproximación discreta, cuál debería ser el nuevo rol de los Gestores de RRHH.

Los cuatro puntos anteriores definirían, en una aproximación discreta, cuál debería ser el nuevo rol de los Gestores de RRHH.

La siguiente es una definición propia basada en la experiencia:

“Líder del Proceso Sinérgico de Productividad Humana Interdepartamental”

En opinión del autor, este rol engloba el manejo total de la Gestión de RRHH como base del éxito basado en competitividad y liderazgo de mercado.

### **¿Es importante que los gestores de Recursos Humanos estén al día de las nuevas tendencias que ofrece la tecnología?**

En el mundo del e-Business las empresas conciben el recurso humano como ecosistemas abiertos, vivos y cambiantes necesarios para la creación, ejecución y verificación de los diferentes sistemas utilizados.

Consideremos la tecnología de la información. Estas no tienen valor intrínseco, sino de uso. Esto provoca que no exista una relación directa entre la inversión en tecnología de la información y la obtención de resultados, porque lo importante no es la inversión en sí, sino la utilización que se hace de los elementos que resultan de dicha inversión. Por otro lado debe considerarse que los beneficios posibles están ligados al grado de transformación de las empresas.

La aplicación de la tecnología en las organizaciones, generó las siguientes conclusiones:

- A pesar de la fuerte inversión que algunas compañías hacen en tecnología, son pocas las que alcanzaron grandes ventajas competitivas
- No existe relación entre la inversión en tecnología y la mejora de resultados empresariales
- Los beneficios de la tecnología no son muchos si se aplican y mantiene la mis estrategia organizacional.
- Cuantos más niveles sean transformados tecnológicamente, mayores serán los beneficios

Considerando los puntos anteriores, y complementado con experiencia propia del autor, es necesario y casi mandatorio que los Gestores de RRHH estén actualizados (a través de cursos, lectura de algunas revistas especializadas o por medio de consultores especializados) en las nuevas tendencias en tecnología.

Deben ser conscientes que su papel, en el momento de tomar la decisión de invertir en tecnología para hacer más eficiente a la organización, deberá ser el de romper paradigmas de los viejos empleados (que pueden estar o no en zona de confort y viciados por la mañas que genera la comodidad) o formas de pensar que no se alinean con la nueva estrategia, y comenzar a motivar por medio de la capacitación necesaria, gestión flexible y comprensiva a la hora de implementar los sistemas, ya que es cuando más esfuerzo se necesita de los colaboradores y en donde más apoyo familiar necesitan.

No se debe olvidar que el éxito y la generación de ventaja competitiva no está en si en la tecnología, sino en la utilización de su output por parte del talento humano, que en todo momento debe estar comprometido con el objetivo de la innovación, de manera responsable, leal y alineada. Si alguno de estos puntos falla, el Gestor de RRHH dejará abierta la puerta para que el emprendimiento fracase.

En resumen, el Gestor deberá estar siempre al día de las tendencias en tecnología que puedan aportar a mejorar la eficiencia de la compañía, pero más importante será que piense que su responsabilidad que se verá multiplicará por 100, al tener que ser mediador entre el talento humano que deberá estar motivado en la implementación y que deberá estar dispuesto a cooperar en las relaciones interdepartamentales para que estas sean armónicas y favorezcan la optimización (ya que comenzarán los problemas de traspasarse culpas por errores o comodidad de no asumir propias responsabilidades ante errores). En una palabra, el Gestor de recursos humanos, se convertirá en la piedra angular para el éxito del proyecto.

## **¿Cree que la implementación de Sistemas Informáticos (por ejemplo ERP/SAP) en los procesos de Recursos Humanos ayuda al mejoramiento de su gestión?**

Comencemos recordando cual es la utilidad de un Sistema de Gestión Empresarial ERP: facilita la comunicación interdepartamental y la introducción de cambios en los procesos de la empresa.

Una de las mejores definiciones que se pueden encontrar es:

“Aplicación integrada de gestión, modular y que cumple con las necesidades de las distintas áreas de negocio de una empresa, aportan conectividad con aplicaciones complementarias y comparten una base de datos única”

Maestría de RRHH, Universidad Politécnica de Catalunya -España.2012.

SAP, es el más conocido software y líder de los sistemas ERP, que utiliza metodología de la cadena de procesos dirigida por eventos, que permite analizar negocios muy complejos.

Solamente considerando esta definición podemos imaginar las ventajas que puede ofrecer a los gestores de RRHH. Algunas pueden ser:

- Acceso a información confiable, segura y oportuna
- Compartir información necesaria para la toma de decisiones en toda época y momento
- Depuración de procesos (optimización)
- Incremento de la eficiencia y reducción de costes de procesos

Considerando que el departamento de RRHH gestiona información interdepartamental que repercute directamente en la productividad, es sensible a elementos que favorecen la motivación de los colaboradores y controla que el desempeño de los mismos esté alineado con la estrategia de la organización, cualquier anomalía en cualquiera de estos 3 elementos, debe ser compartida

con el departamento correspondiente, a los fines de tomar acciones correctivas de inmediato y focalizar nuevamente sobre las prioridades que se mantienen en los objetivos de cada uno de ellos.

Teniendo en cuenta lo anteriormente expuesto, es indispensable que dentro de su especialización, los Gestores de RRHH conozcan las ventajas que la tecnología de la información les brinda en su gestión, y como está transformando a la empresa en una entidad más eficaz, eficiente, enfocada y objetiva.

## **5. Capítulo V. Conclusiones y recomendaciones**

La hipótesis queda demostrada a través de las entrevistas y encuestas donde se demuestra que con la aplicación de una herramienta IT, en este caso, el ERP SAP/HCM, se logra observar empíricamente que los procesos de los subsistemas de recursos humanos si fueron mejorados.

El 74% de los usuarios de empresas encuestadas respondieron las preguntas respecto a los subsistemas que se había automatizado en sus organizaciones por medio de SAP HCM, la medición se hizo por subsistema para mayor claridad en los procesos.

En el subsistema de Gestión de la Organización que se encarga de la administración de la data de la organización el 100% de los encuestados expresaron que mejoró el proceso, al entrevistar a los usuarios sobre ¿por qué mejoraron sus procesos? Ellos respondieron que la automatización permitió que el organigrama de la empresa no esté segregado, se mantenga la actualización centralizada y bajo autorizaciones determinadas, la búsqueda y entrega de información sea mucho más fácil y eficiente.

En este estudio no se tomó como variable el costo de la aplicación, solo han sido estudiadas las empresas que ya habían tomado la decisión de aplicar SAP



como herramienta ERP y el análisis se basa en la mejora a los procesos de recursos humanos que han sido afirmados por los usuarios de HCM encuestados y entrevistados, quienes han visto la transformación de sus departamentos, que pasaron de tener sistemas caseros o faltas de sistemas a contar con una herramienta que les permita mantener mejores prácticas en su gestión.

Por lo tanto se recomienda que las empresas cuenten con un Sistema TI, en el caso estudiado se referencia a SAP HCM, ya que quienes son usuarios del sistema han podido identificar notablemente la mejora en sus procesos de Recursos Humanos, cada empresa deberá identificar cuál es el ERP que más se adapte a sus necesidades o gestiones.

La decisión de adoptar un ERP no es tema en el que se involucre solo a Recursos Humanos, es un tema estratégico empresarial, del que dependerá la integración de la cadena organizacional.

## 6. Bibliografía

1. ¿Metodología ASAP para la innovación?, extraído el 01 de abril del 2013 desde <http://anibalgoicochea.com/2012/09/10/metodologia-asap-para-la-innovacion/>
2. Aisemberg, D. (2012), extraído el 26 de abril del 2013 desde <http://www.evaluandoerp.com/nota-3131-Ranking-ERP-en-America-Latina.html>
3. Alles, M. (2006), *Dirección estratégica de Recursos Humanos: Gestión por competencias*. Buenos Aires: Editorial McGrawHill. capítulo 1, pág. 4. Disponible en: <http://www.marthaalles.com/sala-ficha-direccion-estrategica.php>. Extraído el 28 de febrero de 2013
4. [Bartoli, A. \(1991\), Comunicación y Organización. Editorial Paidós 1991. Buenos Aires. Argentina. \(Pág. 17\).](#)
5. Caso Argentina, Empresas de los ferrocarriles del Estado, extraído el 01 de abril del 2013 desde <http://www.sap.com/mexico/customer-testimonials/business-process/human-capital-management.epx>
6. Caso Chile, Transportadora de gas del Sur, extraído el 01 de Abril del 2013 desde <http://www.ibm.com/pe/services/bcs/success/tgs/index.phtml>

7. [Chiavenato, I. \(2001\), Administración de Recursos Humanos, Colombia: Mc. Graw-Hill.](#)
8. [Drucker, P. \(2011\), Hacia la nueva organización, extraído el 14 de Marzo del 2013 desde <http://planuba.orientaronline.com.ar/?p=2154>](#)
9. [Entrevista a Alejandro Figueroa, SAP HCM Solución Principal, SAP Fórum, Perú, 21 de Marzo del 2013.](#)
10. [Entrevista a Carlos Rossi, Doctor en Desarrollo Organizaciones, Presidente de Realmind, Ecuador, 09 de Abril del 2013.](#)
11. [Entrevista a José Ney Guerrero, Chief Software Architect en Sugar Estatic Limited, Nicaragua, 02 de Abril de 2013.](#)
12. [Entrevista a la Lcda. Belkys Palma, Jefe de Recursos Humanos Industria, Alicorp S.A., Ecuador, 01 de Abril del 2013.](#)
13. [Figura 13, Goicochea, A. \(2012\), Tecnologías en la información y estrategia, extraído el 01 de abril del 2013 desde <http://anibalgoicochea.com/2012/09/10/metodologia-asap-para-la-innovacion/>](#)

14. [Flesler, D. \(2011\), extraído el 15 de Marzo del 2013 desde http://www.cvsoft.com/sistemas\\_sap\\_abap/recursos\\_tecnicos\\_abap/qu\\_e-es-sap-mm.php.](http://www.cvsoft.com/sistemas_sap_abap/recursos_tecnicos_abap/qu_e-es-sap-mm.php)
  
15. Foro Económico Mundial sobre América Latina (2012), extraído el 26 de Abril del 2013 desde [http://www3.weforum.org/docs/LA12/WEF\\_LA12\\_Report\\_SP.pdf](http://www3.weforum.org/docs/LA12/WEF_LA12_Report_SP.pdf).
  
16. Gartner Inc. (2012), "*Market Share Analysis: ERP Software, Worldwide, 2011*", , extraído el 28 de febrero de 2013 desde <http://latam.news-sap.com/2012/05/07/sap-lider-mundial-del-mercado-de-soluciones-erp/>
  
17. Gestión Organizacional, extraído el 15 de Marzo del 2013 desde [http://help.sap.com/saphelp\\_470/helpdata/es/5a/d35bcc544811d1895e000e8323c4f/frameset.htm](http://help.sap.com/saphelp_470/helpdata/es/5a/d35bcc544811d1895e000e8323c4f/frameset.htm)
  
18. [Gráfico 20, PMERP: Optimizando el módulo de RRHH Revista Gente con Energía, p. 11.](#)
  
19. [Gráfico 21, Goicochea, A. \(2012\),](#) Tecnologías en la información y estrategia, extraído el 01 de abril del 2013 desde <http://anibalgoicochea.com/2012/09/10/metodologia-asap-para-la-innovacion/>

20. Gráfico N° 2, Gartner Inc. (2012) , “*Market Share Analysis: ERP Software, Worldwide, 2011*”, 24 de abril de 2012, extraído el 28 de febrero de 2013 desde <http://latam.news-sap.com/2012/05/07/sap-lider-mundial-del-mercado-de-soluciones-erp/>
21. Gráfico N°2 (2012), *EvaluandoERP*, extraído el 26 de abril del 2013 desde <http://www.evaluandoerp.com/nota-3131-Ranking-ERP-en-America-Latina.html>, en mención de fuente Gartner.
22. [Historia de SAP](http://www.forosap.com/f23/historia-de-sap-t123/), extraído el 10 de Marzo del 2013 desde <http://www.forosap.com/f23/historia-de-sap-t123/>
23. Manual SAP HCM, Personal development and performance management, 2007.
24. [Montaño, R. \(2010\)](http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/erp-definicion-funcionamiento-ventajas-desventajas.htm), extraído el 19 de marzo de 2013 desde <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/erp-definicion-funcionamiento-ventajas-desventajas.htm>
25. [Puchol, L. \(2007\), Dirección y gestión de recursos humanos, Séptima edición. España. \(Pág.8\)](#)
26. [Regional Transformation in a New Global Context](http://www.weforum.org/events/world-economic-forum-latin-america-2012), extraído el 01 de Marzo de 2013 desde <http://www.weforum.org/events/world-economic-forum-latin-america-2012>

27. Sánchez, D. (2000), *El impacto de las tecnologías de la información en la planificación estratégica*, Extraído el 18 de marzo de 2013 desde <http://www.monografias.com/trabajos45/tecnologias-y-planificacion/tecnologias-y-planificacion2.shtml#ixzz2wF0dpiaf>.
28. [SAP Fórum, acelerando la innovación en Latinoamérica](http://www.sap.com/latinamerica/index.epx), extraído el 22 de Marzo del 2013 desde <http://www.sap.com/latinamerica/index.epx>.
29. [Scott y Etzioni mencionado por Richard Hall. Libro: Organizaciones: estructura y procesos \(Pág. 33\) Editorial Prentice Hall. Tercera edición. 1983 promociones.](#)
30. Software de Recursos humanos (2012), extraído el 26 de Abril del 2013 desde: <http://global.sap.com/latinamerica/executiveview/hr/index.epx>
31. Workshop OM, Actualisap, 2012, manuscrito no publicado.
32. Workshop PA, Actualisap, 2012, manuscrito no publicado.
33. Workshop PT, Actualisap, 2012, manuscrito no publicado.
34. Workshop PY, Actualisap, 2012, manuscrito no publicado.

35. [World economic fórum on Latin America, extraído el 25 de Marzo del 2013 desde http://www.weforum.org](http://www.weforum.org)
  
36. [Yannis Arteaga \(2012\), PMERP: Optimizando el módulo de RRHH, Revista Gente con Energía, p. 11.](#)

## 7. Anexos

### Casos de éxito SAP HCM en Chile y Argentina.

#### Caso en Argentina, Empresas de los ferrocarriles del Estado.

**SAP**

Historia de Éxito de Cliente de SAP | Transporte | EFE

**EFE: Gestión sobre rieles con SAP Human Capital Management**

Partner de implementación

**synapsis** **SAPPHIRE CONSULTING**

**EFE**  
Empresa de los Ferrocarriles del Estado

Foto: Empresa de los Ferrocarriles del Estado, Santiago, Chile. Autor: Daniela Urrutia



**Resumen ejecutivo**

Situación previa

Objetivos

Implementación

Beneficios

**Compañía**

Empresa de los Ferrocarriles del Estado

**Industria**

Transporte

**Productos y servicios**

Mantenimiento de vías ferroviarias y transporte de pasajeros

**Website**

www.efe.cl

**Soluciones SAP\***

- SAP ECC 6.0 EHP 5

- SAP Human Capital Management – Nómina localizada

**Partner**

Prime Contractor: Synapsis

Contractor SAP HCM: Sapport Consulting



La Empresa de los Ferrocarriles del Estado representa un aporte fundamental en la incorporación de parte importante del territorio chileno a la actividad productiva. De acuerdo con su visión, que busca contribuir al progreso del país mediante soluciones sustentables, innovadoras y de alta tecnología para entregar un servicio de excelencia, EFE necesitaba una plataforma informática que le permitiera **gestionar sus recursos humanos con eficiencia y calidad**. La herramienta adecuada para tal fin fue SAP Human Capital Management.



**Resumen ejecutivo**

Situación previa

**Objetivos**

Implementación

Beneficios

## La integración como base para el cambio cultural

Tras evaluar el nivel de eficiencia operacional, soporte al negocio y relación de costo que constituían sus sistemas informáticos, en el año 2010 se reafirmó la necesidad de potenciar la plataforma tecnológica de EFE. Se concluyó que había que realizar un upgrade de SAP ERP a la versión 6.0 EHP 5 e incorporar tres nuevos módulos: PS, IFRS y la aplicación para la gestión de recursos humanos, SAP Human Capital Management (SAP HCM) para reemplazar a la aplicación vigente, que era Meta4.

En el proceso de cambio que había iniciado, la compañía tenía muy claras sus necesidades tecnológicas. El principal objetivo era obtener un alto nivel de integración de datos, que permitiera mejorar el desempeño, administrar los recursos en forma más eficiente y generar un cambio cultural, para transformar la aplicación SAP HCM en un verdadero aporte que agregara valor al negocio. Se buscaba disponer de una herramienta confiable y de fácil uso, que permitiera mejorar la calidad de la información y el acceso por parte de los trabajadores.

Para la compañía, tener una sólida plataforma tecnológica, única y confiable, implicaba resguardar los



**+2.000**

empleados conforman la nómina de EFE, sumando trabajadores activos e indemnizados

activos de la organización, mejorando el rendimiento del sistema y sus procesos.

Igualmente importante era poder facilitar a sus colaboradores, localizados a lo largo del país, un sólido acceso al sistema, en el marco de una organización con 1.300 potenciales usuarios finales que podrían autogestionarse a través de los portales de employee self-service y management self-service.

Adicionalmente, las metas incluían la mejora en la interconexión entre áreas, la alineación de los procesos y la incorporación de las mejores prácticas del sector, como caminos para obtener resultados confiables y mejorar la calidad de vida de los más de dos mil empleados que conforman la nómina de EFE, entre trabajadores activos e indemnizados.



Resumen ejecutivo

Situación previa

Objetivos

**Implementación**

Beneficios

## Una implementación sólida, un proceso gratificante

EFE decidió implementar SAP HCM porque la aplicación incluía todos los procesos del área, permitiendo eliminar algunas herramientas satélite; porque aseguraba mayores niveles de seguridad de la información al mantener centralizadas las bases de datos y por la sinergia que produciría la profesionalización de los usuarios en la plataforma SAP.

Al tratarse de una empresa del Estado, EFE asigna sus grandes proyectos a través de licitaciones. Este programa, adjudicado a Synapsis, se inició en agosto de 2011 con el upgrade y se completó en julio de 2012 con la salida en productivo de SAP HCM.

Para el proyecto se conformó un equipo multidisciplinario, con apoyo directo de la alta gerencia, al

cual se sumaron 7 consultores de Synapsis y 5 consultores de Sapport Consulting (partner de Synapsis). Se utilizó la metodología ASAP y se aplicaron a las mejores prácticas. Tanto los usuarios como los consultores se esforzaron por mantener la herramienta estándar y no ceder ante las anti-guas prácticas de introducir modificaciones.

En cuanto a la capacitación, el objetivo principal fue más allá de lograr que las personas contaran con los conocimientos necesarios para desarrollar sus funciones. El propósito era, que comprendieran la funcionalidad del sistema y los procesos, lo que permitiría un desarrollo de sus competencias. Este conocimiento debía ser entregado de manera eficiente, oportuno y con el menor costo laboral.

"El apoyo de las áreas de Informática y Comunicaciones fue fundamental para que todos se involucraran. El compromiso de los usuarios clave y los consultores generó un clima de apoyo mutuo y de total integración con las necesidades de la empresa".



Jacqueline Herrera Orrego, Subgerente de Gestión de Personas de Empresa de los Ferrocarriles del Estado

Resumen ejecutivo

Situación previa

Objetivos

Implementación

**Beneficios**

## Las ventajas de contar con mejor información

EFE experimentó mejoras concretas con la incorporación de SAP Human Capital Management. Uno de los beneficios operativos inmediatos fue la puesta en marcha del autoservicio, que permite a gerentes y empleados realizar aprobaciones u obtener información en forma autónoma. Desde allí se pueden obtener liquidaciones, certificados y solicitar vacaciones, entre otras funcionalidades.

La contabilización, que antes demoraba dos días en promedio y significaba el esfuerzo coordinado de Informática, RRHH y Soporte, con la integración de SAP HCM y SAP ERP es automática y directa, el proceso tarda sólo dos minutos y cada solicitud de

pago tiene su respectivo comprobante contable y workflow de aprobación en el sistema.

En el caso de la nómina, cada colaborador del equipo tiene una función específica en el proceso, lo que ha permitido optimizar tiempos, realizar controles cruzados y obtener mayores niveles de seguridad. Esto ha sido relevante en la gestión de los contratos colectivos, con más de 18 reglas de negociación distintas. Hoy los beneficios se encuentran parametrizados, disminuyendo así los tiempos de validación, cálculos e ingresos de información. Por todos estos beneficios, SAP es la vía por la que EFE corre a la vanguardia.

"Contamos con mejor información, puesto que los procesos se simplificaron por las funcionalidades del sistema, y además, se dispone de más tiempo para análisis, revisiones y gestión. Las eficiencias que proporciona SAP HCM se traducen en aportes graduales para mejorar el EBITDA de la compañía. Eso agrega valor a la organización".



Ricardo Nanjari Román, Gerente de Personas de Empresa de los Ferrocarriles del Estado

## Caso Chile, Transportadora de Gas del Sur.

**Transportadora de Gas del Sur Optimiza sus procesos de RRHH con IBM y SAP**

*Top to Bottom*  
we know  
they know  
*End to End*

TGS | IBM | SAP

Visión General | **Caso de Estudio** | Productos y servicios

"La solución de SAP ERP HCM es uno de los pocos productos del mercado que entrega verdaderamente una amplia solución para RRHH. Gracias a IBM y a SAP, nuestro departamento de RRHH ahora es líder en términos de productividad, eficiencia y calidad de servicio". Juan Martín Encina, Director de RRHH de Transportadora de Gas del Sur.

<b>Ciente:</b>	Transportadora de Gas del Sur
<b>Industria:</b>	<a href="#">Energía &amp; Utilities</a>
<b>País donde se desarrollo el proyecto:</b>	Chile
<b>Solución:</b>	<a href="#">Enterprise</a> Resource Planning, Recursos Humanos, LOB. (US)
<b>Asociado de Negocios de IBM:</b>	SAP

**Necesidad de Negocio**

Transportadora de Gas del Sur (TGS) decidió implementar la solución de SAP ERP Human Capital Management (HCM) como parte de un proceso de cambio cultural, con el objetivo de promover un entorno laboral positivo que ofrezca oportunidades de crecimiento, desafíos y reconocimiento a los empleados, y que le permita a TGS ofrecer una atracción distintiva como empleador.

**La administración de RRHH en TGS es soportada por tres pilares:**

- Una visión organizativa a largo plazo, con objetivos claros, compartida con los empleados en todos los niveles.
- El liderazgo basado en la confianza mutua que alienta la participación y la innovación.
- Normas claras, que surgen de las políticas y de los procesos de gestión, alineados a la estrategia empresarial.

**Solución:**

Como parte de este esfuerzo, se eligió SAP ERP HCM como el software requerido para dar soporte y aumentar la efectividad y la eficiencia de los procesos de RRHH. A fin de facilitar el cambio cultural, la autogestión (Empleados y Managers) y la integración de las distintas plantas, TGS necesitaba un asociado con capacidades técnicas y, más aún, con la experiencia de "administrar el cambio".

Luego de ganar una licitación competitiva, IBM Global Business Services, la división de consultoría de IBM, fue elegida para implementar la aplicación SAP ERP HCM y la integró al sistema principal de ERP.

**Beneficios:**

Los empleados y los gerentes pueden acceder a la información de Recursos Humanos, tales como payroll, compensaciones, gráficos organizativos de la compañía, etc., a través de un portal Web, mejorando así la productividad del equipo de RRHH y facilitando la toma de decisiones sobre la administración.

La integración entre los sistemas de RRHH y los de finanzas mejora la consistencia, reduce el procesamiento manual y acelera los procesos claves tales como payroll y compensaciones.

Visión General	Caso de Estudio	Productos y servicios
<p>Hace algunos años, TGS decidió racionalizar su entorno de IT implementando una solución centralizada de ERP de SAP a fin de manejar la contabilidad financiera, los procesos de control y planificación de la producción, así como también la Inteligencia empresarial. La compañía trabajó con un integrador de sistemas para diseñar e implementar esta solución. “Nos dimos cuenta de que al realizar una re-ingeniería de nuestros procesos de RRHH e integrarlos al entorno de aplicaciones de SAP, nos beneficiaríamos obteniendo una mayor transparencia y productividad – y con menores costos,” explica Juan Martín Encina, Director de RRHH de TGS.</p>		
<p><b>Elección de un socio de negocios</b></p> <p>TGS decidió implementar la solución SAP ERP Human Capital Management (HCM) y solicitó a varias empresas de consultoría que enviaran sus propuestas para el proyecto.</p> <p>“Sabíamos que lograr nuestras metas requeriría un cambio considerable en nuestras prácticas laborales, de manera que consideramos el proyecto más como un compromiso de consultoría que una implementación de IT. IBM Global Business Services, la división de consultoría de IBM, demostró que su equipo contaba con la experiencia necesaria en RRHH y las aptitudes para la administración del proyecto, así como también las capacidades técnicas – no sólo acerca de la solución de SAP en sí misma, sino también en términos de mejorar los procesos y cumplir con la misión del proyecto”, comenta Juan Martín Encina.</p> <p>“Esta era la primera vez que se implementaba la solución SAP ERH HCM para así poder brindar todos los procesos de RRHH de punta a punta a una empresa del mercado mediano”.</p>		
<p><b>Una Solución Integrada</b></p> <p>SAP ERP HCM está totalmente integrada con el entorno de aplicaciones SAP ya existentes en TGS, permitiendo que la información fluya entre los sistemas de RRHH y de Finanzas sin la necesidades de un procesamiento manual.</p> <p>Dado que todos los sistemas utilizan los mismos datos, su calidad aumenta y el personal necesita dedicarles menos tiempo a las tareas de poco valor agregado tales como el ingreso de datos y la verificación de errores. La mayor automatización de los procesos claves tales como la administración del payroll y compensaciones está brindando mejoras importantes en la productividad – y a largo plazo, ahorros en los costos.</p> <p>Asimismo, la integración de todas las funciones de RRHH a un único sistema significa que todos los datos relevantes para la toma de decisiones se mantienen en el mismo lugar. La mejor consistencia de los datos – y la sofisticación de las funcionalidades de los informes provistas por SAP ERP HCM – permiten que los gerentes de RRHH pueden tener confianza de que sus decisiones estén basadas en la información correcta.</p> <p>Adicionalmente, dado que la solución de SAP ha sido desarrollada para plasmar las mejores prácticas, el área de RRHH de TGS ahora está alineada a los procesos más eficientes utilizados por las empresas líderes en el mundo, sin importar su industria. Esto ha permitido al departamento de RRHH presentarse como un modelo de gestión de servicios de alta calidad en la compañía. El proceso de lanzamiento y comunicación fue meticulosamente estructurado y ejecutado para asegurar que los usuarios estuvieran totalmente familiarizados con la nueva herramienta. Se desarrolló un plan de comunicaciones internas utilizando diferentes canales, y se diseñaron manuales digitales y auto administrados para los usuarios de MSS y ESS, se dictaron cursos especiales de capacitación a los usuarios a cargo de un alto nivel de transacciones de desarrollo técnico y, finalmente, se estableció una mesa de ayuda para todos los usuarios, a fin de proveer asistencia en línea en cualquier momento.</p>		

#### Planificación y administración del proyecto

IBM Global Business Services trabajó con TGS para crear un equipo de proyecto, el que incluía nueve consultores de IBM y más de 50 empleados en toda la organización. Se conformó un comité directivo, incluyendo a los gerente senior del equipo de RRHH y de IT así como también el Gerente de Cuenta de IBM, todos patrocinados por el Director de RRHH y el de Servicios. Luego, se le asignó un equipo gerencial para conducir el proyecto y administrar las relaciones con los usuarios y los consultores.

“Creamos un equipo de proyecto que se esforzó cada día en ‘vivir’ los valores expresados por TGS e IBM: compromiso, integridad, colaboración, flexibilidad, creatividad e innovación”, comenta Juan Martín Encina. “Las características distintivas fueron el alto compromiso de todo el equipo de proyecto, la excelente integración de los empleados de TGS y de IBM, la veloz reacción ante los problemas y el fuerte conocimiento del equipo de consultoría”.

Dado que la solución propuesta requeriría amplios cambios tanto en el panorama de IT como en las prácticas laborales, el equipo decidió planificar la implementación en dos fases.

En la primera fase, IBM Global Business Services implementó la aplicación SAP ERP HCM, con los módulos para la administración del personal, capacitación, el proceso de reclutamiento y selección, administración organizativa y desarrollo de personal. Se implementó el portal de SAP NetWeaver para proveer acceso a las aplicaciones de Employee Self-Service (ESS) y Manager Self-service (MSS), las que interactúan con varios módulos de la aplicación SAP ERP HCM.

Adicionalmente, se desarrollaron dos aplicaciones a medida del cliente: un sistema de reintegros médicos, incorporado en el entorno de SAP utilizando el código ABAP, y un sistema de medicina laboral construido en J2EE que sirve de interfaz con el entorno de aplicaciones de SAP.

La segunda fase fue completada en seis meses luego de poner en productivo la fase uno. Esto incluía una actualización de SAP ERP HCM de la versión 4.7 a la 6.0, y completaba el conjunto de aplicaciones de RRHH agregando los módulos de administración del tiempo, payroll, compensaciones y planificación de costo laboral. Se extendieron también las aplicaciones de Employee Self Service (ESS) y Manager Self Services (MSS) de SAP para aprovechar estos nuevos módulos. Además, IBM Global Business Services realizó la migración de la intranet de TGS al portal de SAP, uniendo de esta forma las aplicaciones a la web privada de TGS.

IBM Global Business Services y TGS trabajaron juntos para administrar el proyecto, llevando a cabo reuniones semanales a fin de proveer un feedback constante, crear una documentación muy meticulosa y asegurar una transferencia completa de los conocimientos.

Le siguieron una metodología rigurosa para la gestión del cambio y el testing que ayudaron a reducir los riesgos y a asegurar que cada sistema estuviera preparado antes de la puesta en productivo.

#### Employee Self-Service (ESS) y Manager Self-service (MSS)

Otra de las principales metas del proyecto fue mejorar la transparencia para los empleados y ayudarlos a encontrar la información y los servicios más eficientemente. Con el uso del Portal de SAP NetWeaver, los empleados ahora pueden navegar por la intranet corporativa y obtener acceso a la aplicación ESS de SAP, la que provee una gama de funcionalidades muy útiles.

“Los empleados pueden acceder a un gráfico de toda la organización y buscar la función que los ayude a encontrar al colega correcto con quien hablar acerca de cualquier tema”, dice Fabiana Grosman, Gerente de Planificación Estratégica de RRHH en TGS.

“Pueden editar su información personal, adjuntar su cv, descubrir qué habilidades necesitan para avanzar en su desarrollo profesional e incluso solicitar capacitación.

Con ESS de SAP, nuestros empleados cuentan con una forma fácil de obtener la información que necesitan – y ya que nuestro equipo de RRHH no tiene que tratar con tantas consultas, su productividad ha aumentado”.

La aplicación de MSS provee una gama de funcionalidades adicionales para los gerentes – incluyendo el acceso al registro de trabajo completo de cada uno de sus gerenciados, y una cantidad de flujos de trabajo para ayudarlos a administrar las aprobaciones para capacitación, crear vacantes para nuevos trabajos, etc.

“Nuestro principal objetivo es asegurar el liderazgo basado en la confianza”, comenta Juan Martín Encina. “Por lo tanto, la misión del proyecto de implementación de SAP fue contribuir con la transformación de la gestión en la compañía, proveyéndoles a los gerentes los recursos y las herramientas necesarios para ayudar a los miembros del equipo a alcanzar su potencial, hacia la generación de valor. “En ese sentido, si nuestros gerentes comprenden bien las aptitudes y las capacidades de su personal, y éste tiene una forma fácil de comunicarse con sus gerentes, podemos tomar mejores decisiones y mejorar el liderazgo – de manera que las aplicaciones de ESS y MSS de SAP hagan una verdadera contribución en cuanto al aumento de la confianza”.

“En ese sentido, si nuestros gerentes comprenden bien las aptitudes y las capacidades de su personal, y éste tiene una forma fácil de comunicarse con sus gerentes, podemos tomar mejores decisiones y mejorar el liderazgo – de manera que las aplicaciones de ess y mss de sap hagan una verdadera contribución en cuanto al aumento de la confianza”.

