



**Vicerrectoría de Estudios de Posgrado**

Trabajo de tesis para optar por el título de:  
Maestría en Gerencia y Productividad

**Título:**

PROPUESTA DE OPTIMIZACIÓN DEL SISTEMA SAP PARA EL  
ÁREA DE LOS RECURSOS HUMANOS EN LA EMPRESA EDESUR,  
SECTOR SAN CRISTOBAL, EN EL AÑO 2017.

**Postulante:**

Ing. Andrea Patricia Martich Lorenzo  
2007-2140

**Tutor:**

Maria Sevilla Quintana

Santo Domingo, Distrito Nacional  
República Dominicana  
Abril, 2017

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco a Dios, luego a mi madre ya que es la persona que me impulsa a ser las cosas, ella es quien me da los ánimos para iniciar y terminar, a mi esposo por su apoyo incondicional en todo lo que decido emprender, la maestría incluida, a mi hija Chanelle, por ser tan comprensiva y entender que su mami estaba en la universidad y por eso llegaba tarde a casa, a mi hermano por estar pendiente de mí y llamarme para pasarme a buscar a la universidad las veces que me tocaba clases, a mis compañeros de grupo, Elaine, Ysela, Carolina y Julián ya que iniciamos y terminamos siempre juntos este recorrido y por supuesto gracias a PROPARTES ya que nos proporcionó toda la información para los trabajos que realizamos en casi todas las materias, gracias a los maestros por todo el conocimiento proporcionado, para lograr obtener el título de maestrante.

## RESUMEN

Este trabajo contiene 3 capítulos en los que se expondrá en que consiste la propuesta de optimización del sistema SAP para el área de los Recursos Humanos de EDESUR dominicana, además de las recomendaciones que se harán al final del mismo para que la propuesta sea sostenible en el tiempo. En el primer capítulo se abordan las definiciones de los términos relevantes para la propuesta como son, Recursos Humanos, su origen, objetivos, clasificación y actividades propias de este departamento, además se presentan las definiciones de Tecnologías de la Información, Sistemas de Información Gerencial y su interacción con los Recursos Humanos, todas ellas apoyadas bajo las bases de varios autores. En el segundo capítulo se da a conocer información relevante sobre EDESUR dominicana, su historia, filosofía, además del organigrama general, división sectorial, y las áreas funcionales de la misma, en las cuales se describen la función de cada una de ellas, a su vez se presenta la situación actual en que se encuentra la empresa, razón por la cual se hace la presente propuesta, finalmente se analizan las encuestas y entrevistas realizadas al personal de la empresa que confirman con sus respuestas lo planteado en la situación actual. El tercer y último capítulo muestra los detalles relevantes de la propuesta en sí, su importancia y objetivos, presupuesto y cronograma de actividades a seguir para la puesta en marcha, finalmente las recomendaciones y conclusiones para que la propuesta tenga valor en el tiempo para la empresa y el sector San Cristóbal.

# INDICE GENERAL

<b>AGRADECIMIENTOS.....</b>	<b>II</b>
<b>RESUMEN.....</b>	<b>III</b>
<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>1</b>

## **CAPÍTULO I. RECURSOS HUMANOS Y TECNOLOGÍAS**

1.1	Definiciones De Recursos Humanos .....	3
1.2	Origen De Los Recursos Humanos .....	4
1.3	Objetivos De Los Recursos Humanos .....	5
1.4	Clasificación De Los Objetivos De Los Recursos Humanos .....	7
1.5	Actividades De Los Recursos Humanos .....	9
1.6	Tecnologías De La Información .....	11
1.7	Sistemas De Información Gerencial.....	12
1.8	Recursos Humanos Y Sistemas De Información En Las Empresas.....	13

## **CAPÍTULO II. ANÁLISIS SOBRE LOS PROCESOS DE RECURSOS HUMANOS EN EDESUR, SAN CRISTÓBAL, EN EL AÑO 2017**

2.1	Historia De La Empresa.....	17
2.2	Filosofía De EDESUR.....	18
2.2.1	Misión: .....	18
2.2.2	Visión:.....	19
2.2.3	Valores: .....	19
2.3	Esquema Organizativo Primer Nivel De EDESUR Dominicana.....	20
2.4	Áreas De EDESUR Dominicana .....	21
2.4.1	Dirección de Subestaciones .....	21
2.4.2	Dirección de Redes .....	21
2.4.3	Dirección de Ingeniería.....	21
2.4.4	Dirección de Grandes Clientes .....	21
2.4.5	Dirección de Gestión Social.....	21
2.4.6	Dirección de Gestión de Pérdidas.....	22
2.4.7	Dirección de Gestión Comerciales.....	22
2.4.8	Dirección de Operaciones.....	22
2.4.9	Dirección de Control de Energía .....	22
2.4.10	Dirección Mercadeo y Servicio al Cliente.....	22
2.4.11	Dirección de Gestión Administrativa .....	23
2.4.12	Dirección de Servicios Jurídicos .....	23
2.4.13	Dirección de Asesoría Legal Comercial .....	23

2.4.14	Dirección de Comunicación .....	23
2.4.15	Dirección de Control de Finanzas .....	23
2.4.16	Dirección Gestión Humana .....	23
2.4.17	Dirección de Tecnologías de la Información .....	24
2.4.18	Dirección de Administración y Logística.....	24
2.4.19	Dirección de Finanzas .....	24
2.5	Ubicación Geográfica De EDESUR Dominicana.....	24
2.6	Campo De Acción De EDESUR Dominicana .....	25
2.7	División Sectorial De EDESUR Dominicana .....	25
2.8	Situación Actual De La Empresa .....	26
2.9	Análisis FODA Acerca De La Gestión Del Departamento De Recursos Humanos En El Sector San Cristóbal.....	28
2.10	Análisis De Cuestionarios .....	30
2.11	Análisis De La Entrevista.....	46

### **CAPÍTULO III. PROPUESTA DE OPTIMIZACIÓN DEL SISTEMA SAP PARA EL ÁREA DE LOS RECURSOS HUMANOS EN LA EMPRESA EDESUR, SAN CRISTÓBAL, EN EL AÑO 2017**

3.1	Objetivos .....	48
3.2	Importancia De La Optimización .....	49
3.3	Propuesta De Optimización Del Sistema SAP .....	50
3.3.1	Modulo Gestión de Talentos .....	51
3.4	Análisis Beneficios.....	52
3.5	Cronograma De Actividades De La Implementación.....	53
3.5.1	Adquisición Del Software:.....	54
3.5.2	Implementación Del Software: .....	55
3.5.3	Formación Del Personal De Recursos Humanos:.....	55
3.5.4	Actualización De Información En El Nuevo Sistema: .....	55
3.5.5	Eliminación del Sistema Actual:.....	55
3.5.6	Puesta En Marcha: .....	55
3.6	Presupuesto .....	56

### **CONCLUSIONES**

### **RECOMENDACIONES**

### **BIBLIOGRAFÍA**

### **ANEXOS**

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla #1:</b> Actividades para lograr los objetivos de la administración de los Recursos Humanos .....	8
<b>Tabla #2:</b> Clasificación de los Recursos Organizacionales.....	13
<b>Tabla #3:</b> Módulos que utiliza el área de Recursos Humanos .....	15
<b>Tabla #4:</b> Informe de Cobros Diarios al 28/02/2017 .....	27
<b>Tabla #5:</b> Estrategias FODA.....	29
<b>Tabla #6:</b> Factores que inciden en la Importancia de la optimización del sistema SAP .....	50
<b>Tabla #7:</b> Cronograma de actividades de la implementación del Software de Gestión de Capital Humano (HCM).....	54
<b>Tabla #8:</b> Presupuesto optimización del sistema SAP, adquisición del Software de Gestión de Capital Humano (HCM).....	57

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura #1:</b> El Departamento de Personal de una organización pequeña.....	9
<b>Figura #2:</b> Jerarquía de puestos en el Departamento de Recursos Humanos de una organización grande .....	10
<b>Figura #3:</b> Recursos Organizacionales y Especialidades Administrativas .....	14
<b>Figura #4:</b> Esquema organizativo primer nivel empresa.....	20
<b>Figura #5:</b> Mapa de EDESUR Dominicana .....	25
<b>Figura #6:</b> Estructura del departamento de Recursos Humanos de la empresa EDESUR Dominicana .....	26

## ÍNDICE DE CUADROS

<b>Cuadro #1:</b> Porcentaje según rango de edades .....	30
<b>Cuadro #2:</b> Porcentaje según tiempo en la empresa.....	32
<b>Cuadro #3:</b> Especificación de genero .....	33
<b>Cuadro #4:</b> Porcentaje según capacitación recibida .....	34
<b>Cuadro #5:</b> Evaluación de la capacitación recibida .....	35
<b>Cuadro #6:</b> Porcentaje según capacitación recibida de manera continua .....	36
<b>Cuadro #7:</b> Porcentaje según promoción a empleados.....	37
<b>Cuadro #8:</b> Porcentaje según aumento de sueldo recibido .....	38
<b>Cuadro #9:</b> Porcentaje según reconocimiento recibido .....	39
<b>Cuadro #10:</b> Debilidades identificadas en los departamentos .....	40
<b>Cuadro #11:</b> Porcentaje según nivel de motivación .....	41
<b>Cuadro #12:</b> Porcentaje según evaluaciones de desempeño realizadas.....	42
<b>Cuadro #13:</b> Porcentaje según retroalimentación recibida .....	43
<b>Cuadro #14:</b> Propuesta para la mejora de la motivación y desempeño.....	44

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>Gráfico #1:</b> Porcentaje según rango de edades .....	31
<b>Gráfico #2:</b> Porcentaje según tiempo en la empresa.....	32
<b>Gráfico #3:</b> Especificación de genero .....	33
<b>Gráfico #4:</b> Porcentaje según capacitación recibida .....	34
<b>Gráfico #5:</b> Evaluación de la capacitación recibida .....	35
<b>Gráfico #6:</b> Porcentaje según capacitación recibida de manera continua .....	36
<b>Gráfico #7:</b> Porcentaje según promoción a empleados.....	37
<b>Gráfico #8:</b> Porcentaje según reconocimiento recibido .....	39
<b>Gráfico #9:</b> Debilidades identificadas en los departamentos .....	40
<b>Gráfico #10:</b> Porcentaje según nivel de motivación .....	41
<b>Gráfico #11:</b> Porcentaje según evaluaciones de desempeño realizadas.....	42
<b>Gráfico #12:</b> Porcentaje según retroalimentación recibida .....	43
<b>Gráfico #13:</b> Propuesta para la mejora de la motivación y desempeño.....	44

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo contiene la propuesta de optimización del sistema SAP, con la adquisición de su Software de Gestión de Capital Humano (HCM) para el área de Recursos Humanos de EDESUR dominicana, en el año 2017 con el fin de obtener mejoras en la productividad de la entrega del servicio energético en el sector San Cristóbal y promover así la reducción de pérdidas monetarias por impago, además de promover también la satisfacción laboral del personal que presta sus servicios allí.

La empresa no cuenta con un sistema que permita al área de Recursos Humanos medir el desempeño y satisfacción de sus empleados o que le permita hacer análisis y tomar decisiones en cuanto a los empleados que tiene a su disposición para ser promovidos, capacitados o reconocidos.

El objetivo general de la propuesta consiste en mejorar la gestión del departamento de Recursos Humanos de la empresa al seleccionar el personal que allí prestara servicio, mientras que los objetivos específicos consisten en la obtención de un sistema capaz de identificar personal con talento y retenerlo, ubicarlo en las áreas de la empresa en que mejor se pueda desenvolver, promover la satisfacción laboral y mejorar el desempeño de los empleados.

La situación principal que se aborda es el bajo rendimiento y desempeño de los empleados del sector San Cristóbal, debido a la falta de un sistema capaz de identificar y retener a las personas con talentos para cumplir con las funciones requeridas, a su vez se aborda el tema de la desmotivación de los empleados por la falta de políticas de aumento de sueldo, posición y premiación.

Se plantea que la situación actual del sector San Cristóbal es que, debido a la falta de motivación y desempeño de su personal, se están generando pérdidas económicas mensuales, pues para los clientes la empresa no está ofreciendo el servicio con la calidad requerida.

A través de la propuesta se pretende contar con un sistema que dé seguimiento continuo a los empleados del sector San Cristóbal, sus necesidades, su desempeño y satisfacción para retribuirles cuando sea oportuno y así lograr cambiar la visión que tienen los clientes de San Cristóbal

sobre la calidad del servicio, logrando una motivación en cuanto a la contratación y pago regular del mismo, disminuyendo así las pérdidas económicas.

# **CAPÍTULO I.**

## **RECURSOS HUMANOS Y TECNOLOGÍAS**

Este capítulo abordará las definiciones, historia y características de los Recursos humanos, los objetivos que rigen este departamento, su función estratégica dentro de las empresas, así como su interacción con las tecnologías de la información (TIC) y los diferentes sistemas de información gerencial utilizados por este departamento, con el objetivo de entender la importancia de su aplicación en esta área para gestionar la mejora continua de la productividad tanto de ese departamento como de la empresa a nivel general.

### **1.1 Definiciones De Recursos Humanos**

Los Recursos Humanos son parte integral de una empresa ya que gestionan todo lo relacionado al capital humano, el cual debe estar debidamente capacitado para desempeñar su función dentro de una empresa y que así esta sea lo más productiva posible.

Este departamento tiene que velar por el cumplimiento de las funciones de cada uno de los empleados, así como la responsabilidad de facilitarles las herramientas para cumplir dichas funciones. Como canal de divulgación debe mantener a los empleados informados con relación a todos los beneficios, deberes y derecho a que pueden tener acceso, como son, seguros de salud, vacaciones licencias médicas, bonos, regalía, entre otros.

Una de las actividades más características de este departamento es el seguimiento continuo con respecto a las necesidades, capacidades y carencias que puede presentar cada empleado de forma que se puedan idear formas que permitan superar las barreras que impiden el desarrollo tanto profesional como institucional, el libro Recursos Humanos, Dirección y Gestión de Personal define los Recursos Humanos como:

*“El encargado de llevar adelante la política que marca la dirección general sobre el factor humano. Es decir, que tiene la responsabilidad de dirigir los procesos internos y externos que afectan a las personas de una organización de acuerdo con los planes y objetivos de la compañía”* (Rubió, 2016, pág. 36)

Según Rodríguez Recursos Humanos es: *“Un conjunto de principios y procedimientos que procuran la mejor elección, educación y organización de los servidores de una organización, su satisfacción en el trabajo y el mejor rendimiento a favor de unos y otros”* (Villagra, 2015).

Mediante los diferentes puntos de vista se puede apreciar un común denominador, el factor humano, el fin general de los Recursos Humanos está relacionado con sus intereses dentro de la empresa y la forma en que aporta sus conocimientos a la misma, procurando además que este cuente con las capacidades y herramientas para desempeñar su función.

## **1.2 Origen De Los Recursos Humanos**

Hay que destacar que los Recursos Humanos siempre han existido, aunque en sus inicios no se haya ideado una manera de administrarlos o no se haya conocido su importancia y rol dentro de las empresas, pero a medida que estas entendieron que para contar con un personal eficiente y capacitado debían tener un departamento encargado de velar por esta gestión, surgió entonces el departamento de Recursos Humanos como tal.

Su importancia radica en la administración eficiente del personal desde que ingresa a la empresa y durante toda su carrera en la misma, así también los recursos en general, a medida que pasa el tiempo y se incorporan más responsabilidades a este departamento se comprende que si no se contara con la gestión y administración estratégica de los recursos, el capital humano no estaría correctamente direccionado y alineado con los objetivos de la empresa y no sería posible que esta avanzara en cuanto a su misión y visión.

Los Recursos Humanos surgen como respuesta a la mejora de la eficiencia empresarial en el año 1920 y como respuesta a las nuevas tendencias de dar

importancia a las capacidades físicas, sociales, sociologías e intelectuales del capital humano que se desempeñaba en las empresas, en la actualidad, a través de este departamento, no solo se analiza el personal que ingresa, sino que también se les da seguimiento continuo y se promueven la motivación y capacitación de los mismos.

El libro Administración De Personal Y Recursos Humanos habla sobre el origen de los Recursos Humanos: *“Desde el fin de la Primera Guerra Mundial (1914-1918) hasta la Gran Depresión, que afecto al mundo industrializado de 1929 a 1938, los departamentos de personal desempeñaron funciones de creciente importancia para las empresas. Se concedió cada vez más atención a las necesidades de los empleados, gracias en buena medida a los estudios de carácter conductista efectuados en la planta Hawthorne de la compañía General Electric”* (Werther, 2000, Pag. 37).

En la actualidad casi todas las empresas grandes cuentan con un departamento que realiza todas las gestiones de los empleado, el cual se encarga de seleccionarlos para ingresar a la empresa, capacitarlos, orientarlos, retroalimentarlos y darles seguimiento continuo durante toda su carrera en la empresa, de igual modo las PYMES cuentan con un área que se encarga del capital humano aunque muchas no lo establecen como Recursos Humanos, las funciones que realizan son consideradas propias de este departamento.

### **1.3 Objetivos De Los Recursos Humanos**

El departamento de Recursos Humanos está regido por objetivos definidos que permiten trazar una dirección a seguir durante toda su gestión, los mismos pueden ser reestructurados de acuerdo a las necesidades y nuevos proyectos de la empresa, si esta decide cambiar su misión debido a que ya cumplió con sus objetivos trazados, tanto estratégicos como institucionales cada departamento debe reestructurarlos también.

Para el caso del departamento de Recursos Humanos los objetivos siempre giraran en torno al capital humano, con un enfoque en el cumplimiento de las

funciones por parte de todos y cada uno de los miembros de la empresa, con la intención de poder contar con un personal apto, capacitado y motivado.

Según Butteris (2001, Pag. 31), los objetivos del departamento de Recursos Humanos son:

- *Crear, mantener y desarrollar un contingente de Recursos Humanos con habilidad y motivación para realizar los objetivos de la organización.*
- *Desarrollar condiciones organizacionales de aplicación, ejecución satisfacción plena de Recursos Humanos y alcance de objetivos individuales.*
- *Alcanzar eficiencia y eficacia con los Recursos Humanos disponibles.*
- *Contribuir al éxito de la empresa o corporación.*
- *Responder ética y socialmente a los desafíos que presenta la sociedad en general y reducir al máximo las tensiones o demandas negativas que la sociedad pueda ejercer sobre la organización.*
- *Apoyar las aspiraciones de quienes componen la empresa.*
- *Cumplir con las obligaciones legales.*
- *Rediseñar la función corporativa de Recursos Humanos para convertirla en una consultaría de la dirección de la empresa sobre contratación, formación, gestión, retribución, conservación y desarrollo de los activos humanos de la organización.*

Tal y como lo plantea la autora los objetivos buscan mantener al empleado capacitado y motivado, de forma de beneficiar a la empresa y a ellos mismos al brindarles la oportunidad de adquirir conocimientos y hacer carrera en una empresa, proporcionando además un ambiente ético y social que propicie la generación de nuevas ideas que permitan enfrentar los retos y desafíos del mercado.

Estos objetivos van de la mano con la gestión estratégica del departamento de Recursos Humanos ya que es quien debe idear los perfiles institucionales que la empresa, según su naturaleza requiera, a su vez debe brindar las formaciones y evaluaciones oportunas, que permitan el desarrollo mediante la

identificación de carencias y/o barreras que puedan surgir a medida que cambian los objetivos, las tecnologías y los sistemas de la empresa.

En el libro Recursos Humanos, Dirección y Gestión de Personal en las Organizaciones, el autor define la gestión estratégica de los Recursos Humanos como: *“La encargada trazar políticas de planificación del personal que partan de la consideración de las diversas necesidades, motivaciones, expectativas, aptitudes, capacidades del personal del que se dispone; y este conocimiento ha de servir para potenciar los mejores resultados de la empresa”* (Rubió, 2016, Pag. 33).

Ahora podemos entender como los Recursos Humanos representan una parte vital de la empresa y así una correcta administración de los mismos permite una excelente gestión empresarial en el mercado en que se desenvuelva, debido a que son las personas quienes mueven las organizaciones, aportando sus ideas, esfuerzos, capacidades y desempeñándose productivamente con el objetivo de hacer carrera en un sector determinado de la empresa para que esta sea competitiva y productiva.

#### **1.4 Clasificación De Los Objetivos De Los Recursos Humanos**

Los objetivos existen a nivel tanto departamental como institucional, también pueden ser clasificados de modo que permitan una interacción entre los distintos departamentos, pero siempre con el fin de cumplir la misión institucional, se clasifican en corporativos, funcionales, sociales y personales.

- Los objetivos corporativos siempre muestran una visión global de empresa, buscando el éxito general de la misma
- Los objetivos funcionales son a nivel jerárquico, inferiores a los anteriormente misionados y tienen la finalidad de que se cumplan las actividades que propician la correcta administración de los recursos humanos.
- Objetivos sociales, buscan mantener la armonía general del personal, aliviando las tensiones que puedan impedir la correcta funcionalidad de las actividades funciones de la empresa.

- Finalmente, los objetivos personales son los que cada uno de los empleados tiene y que van alineados a los corporativos y funcionales de empresa.

La siguiente tabla muestra la interacción de las actividades y los objetivos según la clasificación antes expuesta:

**Tabla #1:** Actividades para lograr los objetivos de la administración de los Recursos Humanos

<b>OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN</b>	<b>OBJETIVOS SOCIALES</b>
<b>OBJETIVOS CORPORATIVOS</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Cumplir con las obligaciones legales</li> <li>2. Proporcionar prestaciones</li> <li>3. Relaciones entre el sindicato y la empresa</li> </ol>
<b>OBJETIVOS FUNCIONALES</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Planeación de los recursos humanos</li> <li>2. Relaciones con los empleados</li> <li>3. Selección</li> <li>4. Capacitación y desarrollo</li> <li>5. Evaluación</li> <li>6. Ubicación</li> <li>7. Retroalimentación</li> </ol>
<b>OBJETIVOS PERSONALES</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Evaluación</li> <li>2. Ubicación</li> <li>3. Retroalimentación</li> </ol>
<b>ACTIVIDADES</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Capacitación y desarrollo</li> <li>2. Evaluación</li> <li>3. Ubicación</li> <li>4. Compensación</li> <li>5. Retroalimentación</li> </ol>

*Fuente:* (Werther, 2000)

Para cumplir con cada uno de los objetivos antes planteados el departamento debe hacer las gestiones de lugar que permitan el logro gradual de cada objetivo, logrando además la satisfacción de su más importante recurso, el capital humano, siendo esta la manera en que se puede obtener beneficios a nivel general en toda la empresa.

## 1.5 Actividades De Los Recursos Humanos

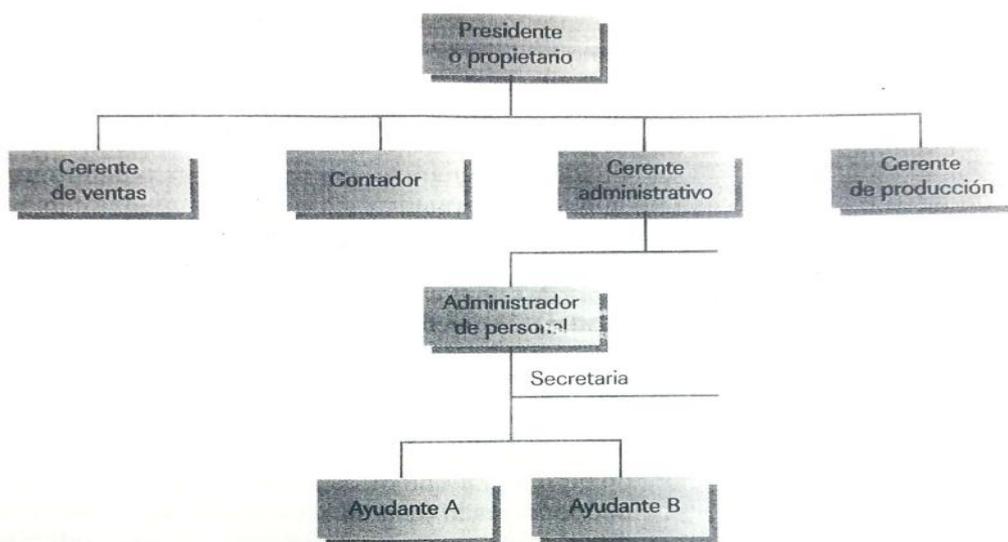
El departamento de Recursos Humanos debe cumplir no solo con actividades administrativas sino también de supervisión, su objeto de estudio siempre gira en torno al capital humano, aunque debe también preocuparse por el entorno que rodea a las personas de la empresa, asegurándose de que sea el adecuado para la correcta practica de sus funciones.

Debe proveerles herramientas y cursos que le ayuden en su desempeño, debe retroalimentarle sobre el trabajo realizado y motivarle a hacerlo mejor cada día, además debe compensarlos con salario, premios y bonos para promover el ambiente adecuado para la realización de la labor.

Este departamento debe contar con una estructura básica que contemple un gerente de departamento, varios encargados de áreas, y los restantes empleados que complementen la estructura, todos deben contar con tareas especializadas y distintivas, aunque todas deben estar alineadas a los objetivos tanto de la empresa como del departamento.

Las siguientes figuras nos ilustran ejemplos de la estructura de una empresa pequeña y una empresa grande para este departamento.

**Figura #1:** El Departamento de Personal de una organización pequeña

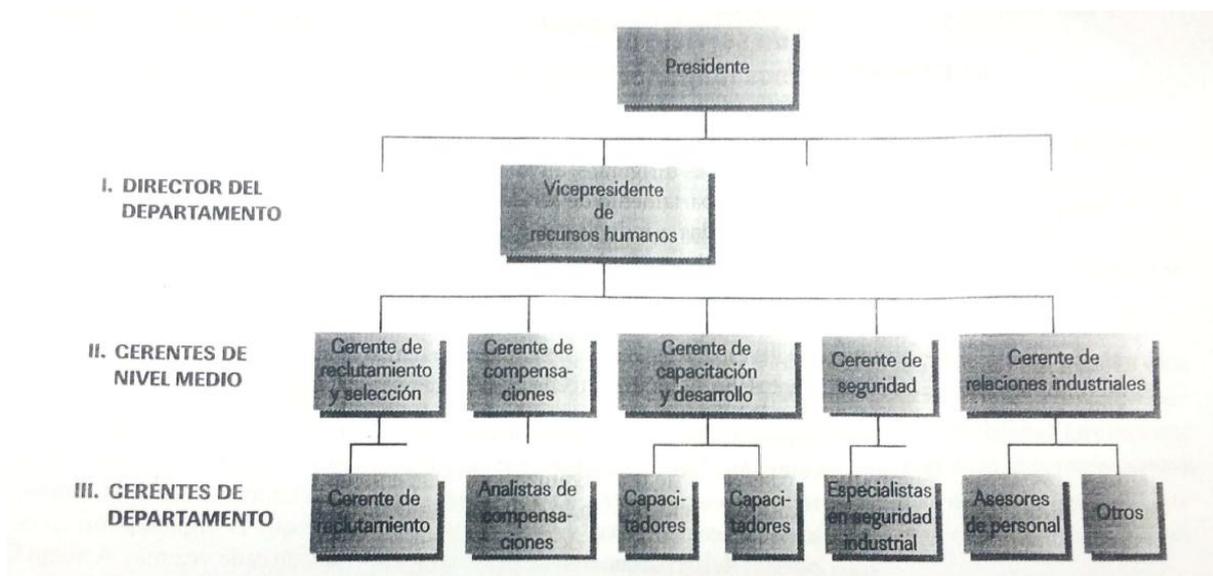


Fuente: (Werther, 2000)

Podemos apreciar que, para una empresa pequeña, el personal no debe ser mucho y no está muy orientado al personal, más bien son personas que realizan tareas administrativas y a su vez las relacionadas al personal de la empresa, la misma solo cuenta con un administrador y dos ayudantes.

Las personas de la estructura se encargan de realizar tareas administrativas que tienen mucho que ver con el capital como son el ingreso de personal, la orientación del mismo en cuanto a la naturaleza de la empresa y formas de trabajo, las prestaciones laborales, deberes y derechos de los empleados.

**Figura #2:** Jerarquía de puestos en el Departamento de Recursos Humanos de una organización grande



Fuente: (Werther, 2000)

Todas y cada una de las personas dentro de este departamento tienen responsabilidades y actividades para promover el cumplimiento de los objetivos corporativos, funcionales y personales, las actividades son: capacitación y desarrollo, evaluación, ubicación, compensación y retroalimentación

- A través de la capacitación se encarga de impartir cursos tanto internos como externos relacionados a las funciones que realizan los empleados y a las necesidades de cada área.
- La actividad de ubicación se encarga de analizar el perfil de cada empleado o cada postulante para ubicarlo correctamente en el área donde pueda desempeñarse a través de sus conocimientos y las necesidades de la empresa.
- La compensación se efectúa como una actividad que promueve la motivación, se encarga de ofrecer los beneficios de ley, establecidos por la regulación estatal a los cuales tienen derecho cada uno de los miembros de la empresa, además de beneficios propios de la empresa.
- La retroalimentación se efectúa con el fin de mantener al empleado informado con respecto a su desempeño y el cumplimiento de su trabajo, objetivos y en general la misión de la empresa.

En el libro Administración De Personal Y Recursos Humanos, el autor comenta: *“Para lograr sus objetivos, el departamento de Recursos Humanos ayuda a los gerentes de la compañía a obtener, desarrollar, utilizar, evaluar, mantener y retener el número adecuado de personas con las características necesarias”* (Werther, 2000, Pag. 11-12).

Entonces podemos concluir que las actividades del departamento de Recursos Humanos, ayudan al direccionamiento de la empresa, su misión, visión y valores, aportando un personal capacitado y motivado que realice un trabajo productivo.

## **1.6 Tecnologías De La Información**

Por otro lado, hay que conocer las definiciones de las tecnologías de la información (TIC), para entender su importancia dentro de las organizaciones al incorporar los sistemas de información gerencial en los departamentos, los cuales se encargan de facilitar el uso, clasificación y obtención de datos e información.

Las TIC además de ayudarnos con las informaciones, ayudan a la mejora de la comunicación interdepartamental, así como interpersonal, aportando a la

mejora de la rapidez con que se obtienen las respuestas oportunas a los casos que surgen en el día a día. Facilitan además la toma de decisiones ya que proveen las herramientas necesarias para lograr este fin.

El libro *El Impacto de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación en las organizaciones educativas* habla sobre las TIC: *“Las nuevas tecnologías de la información y comunicación son las que giran en torno a tres medios básicos: la informática, la microelectrónica y las telecomunicaciones; pero giran, no sólo de forma aislada, sino lo que es más significativo de manera interactiva e interconexiónadas, lo que permite conseguir nuevas realidades comunicativas”* (Cabrero, 1998).

Todas estas ventajas hacen a una empresa más competitiva, a medida que el tiempo avanza las preocupaciones por el medio ambiente incrementan y las empresas deben incorporar entre sus estrategias la mejora de este factor, por lo que las TIC juegan su papel en este sentido también, ya que con el uso de estas se puede eliminar una gran cantidad de materiales físicos que pueden ser sustituidos por ellas.

### **1.7 Sistemas De Información Gerencial**

Las tecnologías de la información son las bases para la gestión de programas gerenciales que actualmente son muy importantes dentro de todo tipo de organización, ya que son los medios por el cual se gestiona la administración de personal, materiales, toma de decisiones que permiten a una empresa cumplir con los requisitos que exige el mercado en que se desenvuelve, así como clientes, proveedores, inversionistas y competidores.

El libro *Sistemas de Información Gerencial*, los define como: *“Un conjunto de componentes interrelacionados que reúne (u obtiene), procesa, almacena y distribuye información para apoyar la toma de decisiones y el control en una organización”* (Kosciuk, 2006).

Podemos inferir que los sistemas de información representan una importante herramienta dentro de las empresas que a su vez apoyan a los diferentes departamentos en las gestiones internas que deben realizar para la gestión

tanto financiera como de recursos a ayudan a propiciar la productividad de una empresa.

## 1.8 Recursos Humanos Y Sistemas De Información En Las Empresas

Es importante mencionar la interacción del departamento de Recursos Humanos con lo demás departamentos de una empresa, formando así los llamados Recursos Organizacionales, los cuales conforman toda la estructura de un a organización y son los que ayudan a crear los bienes y o servicios que ofrece la empresa.

A continuación, se presenta la clasificación respecto a los Recursos Organizacionales de las empresas, mediante la siguiente tabla:

**Tabla #2:** Clasificación de los Recursos Organizacionales

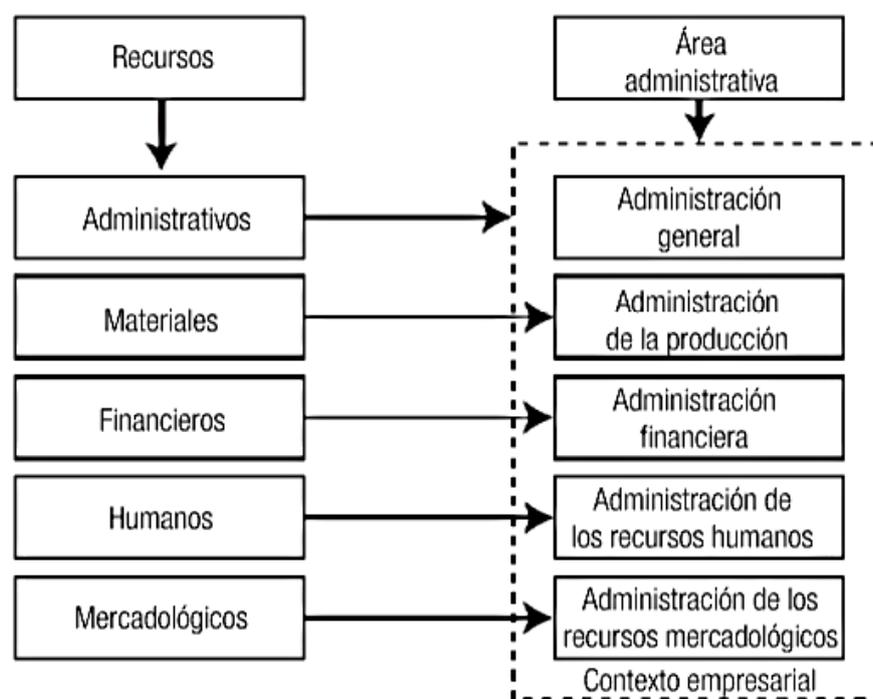
<b>Recursos</b>	<b>Contenido principal</b>	<b>Denominación tradicional</b>	<b>Conceptualización estadounidense</b>
Materiales o físicos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Edificios y terrenos</li> <li>• Máquinas</li> <li>• Equipamientos</li> <li>• Instalaciones</li> <li>• Materias primas</li> <li>• Materiales</li> <li>• Tecnología de producción</li> </ul>	Naturaleza	<i>Materials and machinery</i>
Financieros	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capital</li> <li>• Flujo de dinero</li> <li>• Crédito</li> <li>• Préstamos</li> <li>• Financiamientos</li> <li>• Inversiones</li> </ul>	Capital	<i>Money</i>
Humanos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Directores</li> <li>• Gerentes</li> <li>• Jefes</li> <li>• Supervisores</li> <li>• Empleados</li> <li>• Obreros</li> <li>• Técnicos</li> </ul>	Trabajo	<i>Man</i>
Mercadológicos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mercado de clientes, consumidores o usuarios</li> </ul>	No tiene equivalente	<i>Marketing</i>
Administrativos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planeación</li> <li>• Organización</li> <li>• Dirección</li> </ul>	Empresa	<i>Management</i>

Fuente: (Chiavenato, 2007)

El uso eficiente de los recursos organizaciones es lo que permite a una empresa crecer y ser competitiva y productiva, la gestión eficiente y estratégica de los mismos es la que permite que esta pueda competir en el mercado para posicionarse como una empresa rentable y económicamente sustentable.

Cada área o departamento es responsable de alguno de estos recursos y debe administrarlos contando con el personal requerido que propicien el logro de objetivos y cumplimiento de metas, el mismo autor, muestra una clasificación acerca de la división de trabajo para cada uno de los grupos de la clasificación de los Recursos Organizacionales:

**Figura #3:** Recursos Organizacionales y Especialidades Administrativas



Fuente: (Chiavenato, 2007)

Los Recursos Humanos en las organizaciones representan la parte vital y funcional que interactúa con todos los demás recursos y departamentos de una empresa por lo que debe ser gestionado de manera idónea para lograr el cumplimiento de los objetivos, siempre siendo gestionados por las personas, las cuales deben estar en completa capacidad de administrarlos.

Para ello las personas y/o departamentos se apoyan de los sistemas de información gerencial, los cuales pueden ser internos o externos, generados según la necesidad de un departamento o adquiridos en el mercado.

Existen números sistemas utilizados para las gestiones internas del departamento de Recursos Humanos, algunos creados en las propias empresas y otros adquiridos por medio de la compra. Todas las empresas son distintas y tienen necesidades distintas, es por ello que cada empresa debe analizar cuáles son sus necesidades antes de la adquisición de un sistema, de aquí la importancia de conocer los sistemas de información utilizados en el área de Recursos Humanos.

A continuación, se muestran los diferentes módulos que utiliza el área de Recursos Humanos para su gestión dentro de las organizaciones:

**Tabla #3:** Módulos que utiliza el área de Recursos Humanos

<b>Nóminas:</b>	<i>El modelo de Nómina automatiza la gestión del sueldo reuniendo los datos del trabajador sobre su trabajo, asistencia, calculando las deducciones e Impuestos, la cotización social a generando periódicamente la orden de pago. Permite también generar datos y estadísticas para el conjunto del personal relativo a estos datos.</i>
<b>Gestión de las prestaciones de trabajo</b>	<i>El módulo de gestión de las prestaciones de trabajo permite evaluar la información de tiempo/trabajo de cada empleado. El análisis de los datos permite una mejor distribución de trabajo.</i>
<b>Gestión de las prestaciones sociales</b>	<i>El módulo de gestión de las prestaciones sociales permite a los profesionales de recursos humanos administrar lo mejor posible las prestaciones sociales, obligatorias o no.</i>
<b>Gestión de recursos humanos:</b>	<i>El módulo de gestión de recursos humanos cubre otros aspectos de los RRHH, incluye menos particularidades legales y está más enfocado a una política de gestión. El sistema registra datos de dirección, selección, formación y desarrollo, capacidades, dirección de habilidades y otras actividades relacionadas.</i>
<b>Indicadores de productividad:</b>	<i>Para evaluar la productividad de cada empleado, es necesario cuantificar el tiempo y las actividades que generan resultados positivos dentro de la organización.</i>

Fuente: (es.workmeter.com)

Para cada uno de estos módulos es posible crear un sistema de información capaz de gestionar las informaciones y actuaciones necesarias para el cumplimiento de los objetivos, entre ellos se pueden mencionar los siguientes:

- SAP (software de gestión de capital humano (HCM))
- Autotask:

- GestPeople:
- E-volution: SimpleHRM:

El mercado es muy competitivo y en la actualidad casi todas las informaciones de las empresas son manejadas a través de un sistema de información, pero la adquisición o creación de ellos mismos en muchas ocasiones es costosa, aun así, se pueden encontrar muchos sistemas de administración de personal gratuitos, a continuación, algunos de ellos:

- Simple HRM
- NominaSOL
- eMagister RRHH
- ABC Roster
- Days Off Calculator

## **CAPÍTULO II**

### **ANÁLISIS SOBRE LOS PROCESOS DE RECURSOS HUMANOS EN EDESUR, SAN CRISTÓBAL, EN EL AÑO 2017**

En este capítulo se expondrá información sobre la empresa EDESUR dominicana para conocer su historia, su ubicación geográfica, las diferentes áreas de la empresa y sectores del país en que ofrece sus servicios.

De igual forma se expondrá la situación actual del sector san Cristóbal, de acuerdo a las gestiones de Recursos Humanos, se analizará su situación mediante un FODA y entrevistas hechas a los empleados de este sector.

#### **2.1 Historia De La Empresa**

A continuación se presenta la información obtenida de la página virtual (EDESUR Dominicana) acerca de la historia de esta institución así como su filosofía empresarial y distribución de la misma:

EDESUR, S.A., es una de las empresas estatales distribuidoras de electricidad de República Dominicana.

El 24 de junio de 1997, el Jefe del Estado promulgó la ley 141-97, de Reforma de la Empresa Pública. El servicio de energía eléctrica, originalmente manejado por empresas extranjeras, desde que fue adquirido por el Estado en 1955, había sido administrado como un instrumento político, condicionado a prácticas permisivas y clientelistas que distorsionaron su naturaleza comercial.

Apoyado en la nueva legislación y la ley Orgánica de la Corporación Dominicana de Electricidad, la número 4115 del 21 de abril de 1955, el presidente Fernández emitió el decreto 464-98 del 13 de diciembre de 1999, en virtud del cual autorizó a la Corporación Dominicana de Electricidad a aportar los activos de su propiedad, seleccionados por la Comisión de Reforma de la Empresa Pública, para la integración del capital pagado de las cinco nuevas

sociedades anónimas a ser constituidas de conformidad con las disposiciones de la nueva Ley General de Reforma de la Empresa Pública, es decir: Empresa Generadora de Electricidad HAINA, S.A.; Empresa Generadora de Electricidad ITABO, S.A.; Empresa Distribuidora de Electricidad del Norte, S.A.; Empresa Distribuidora de Electricidad del Sur, S.A.; y Empresa Distribuidora de Electricidad del Este, S.A.

En septiembre de 2003, el Gobierno del presidente Hipólito Mejía compró las acciones de Unión Fenosa en EDESUR y EDENORTE, lo que provocó un retroceso que agravó la situación de las compañías, pues se establecieron los apagones financieros.

Las empresas distribuidoras estatizadas aumentaron el flujo negativo de caja y el Gobierno no suministró los recursos requeridos para cubrir el déficit. En consecuencia, el 16 de agosto de 2004, casi la mitad de la electricidad que se producía se perdía o no se pagaba. La recuperación de la calidad del servicio se evidencia en los circuitos 24 horas que garantizan energía permanente a los sectores que colaboran con la empresa hasta lograr reducir las pérdidas en por lo menos un 85 por ciento. En 2004 no había ningún circuito 24 horas. En la actualidad hay cientos de circuitos del área de concesión de EDESUR que reciben energía las 24 horas del día. Esto ha sido posible con acuerdos entre EDESUR y las comunidades que asumen la responsabilidad de pagar su consumo de energía y rechazar las distintas formas de fraude.

## **2.2 Filosofía De EDESUR**

### **Misión:**

“Satisfacer la demanda de energía eléctrica de los clientes en nuestra área de concesión. A través de una distribución y comercialización eficiente y sostenible” (EDESUR Dominicana, 2017).

**Visión:**

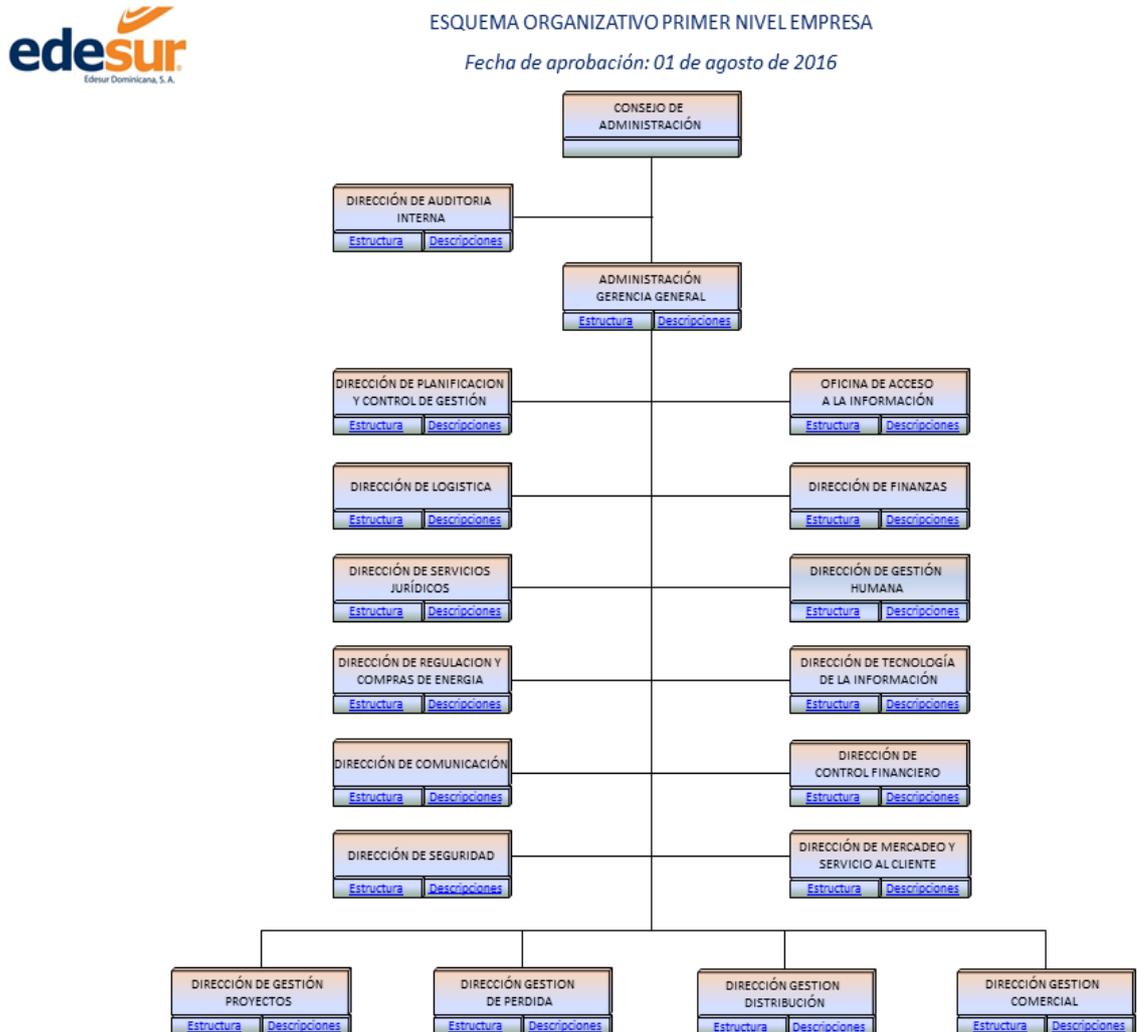
“Ser un referente nacional en la distribución y comercialización de energía eléctrica sostenible y de calidad, con un capital humano comprometido” (Ibídem).

**Valores:**

- **“Integridad:** Desempeñamos nuestras funciones y responsabilidades apegadas a los principios éticos y morales.
- **Sentido de urgencia:** Nos preocupamos por atender de forma oportuna y efectiva los requerimientos de nuestros clientes internos y externos.
- **Compromiso:** Asumimos con dedicación y puntualidad las responsabilidades contraídas, excediendo las expectativas esperadas.
- **Actitud positiva en la seguridad:** Asumimos el compromiso de velar por la prevención y la mitigación de los riesgos derivados de la actividad, que puedan afectar a las personas, al patrimonio, así como de las leyes y reglamentos asociados a nuestro trabajo.
- **Disposición de trabajo en equipo:** Participamos activamente con compromiso y colaboración en la consecución de los objetivos y metas comunes.
- **Calidad:** Trabajamos para proveer servicios que excedan las expectativas de los clientes y la sociedad, cumpliendo con los estándares establecidos.
- **Vocación de servicio:** Nos disponemos a trabajar con pasión, dedicación, ofreciendo soluciones a nuestros clientes” (Ibíd.).

## 2.3 Esquema Organizativo Primer Nivel De EDESUR dominicana

Figura #4: Esquema organizativo primer nivel empresa



Fuente: (Portal de divulgación de la empresa distribuidora de energía EDESUR.)

Este esquema comprende todas áreas de empresa, las cuales están divididas en direcciones, encabezadas por la administración general, la cual a su vez es dirigida por el consejo de administración, ambas supervisadas por la dirección de auditoria.

A continuación, se describirán cada una de las direcciones de la empresa descritas en la figura 1.

## **2.4 Áreas De EDESUR dominicana**

### **2.4.1 Dirección de Subestaciones**

Esta gerencia se encarga de gestionar los proyectos, que surgen en la empresa según las necesidades identificadas en los sectores donde se ofrece la energía eléctrica, su tarea principal consiste en la planificación de las estrategias para que dichos proyectos tengan éxito durante toda su gestión, involucrando al personal necesario.

### **2.4.2 Dirección de Redes**

Esta es responsable de gestionar la generación, supervisión y mantenimiento de las redes y alumbrados públicos de la empresa, también debe mantener la base de datos actualizada con relación a los tendidos eléctricos, poste y demás. Esta gerencia se divide en Zona Santo Domingo y Zona Sur.

### **2.4.3 Dirección de Ingeniería**

Esta gerencia brinda apoyo a la gerencia de redes y subestaciones, al encargarse de realizar los estudios y análisis correspondientes que permitan la gestión en las antes misionadas gerencias, para ello utiliza tecnologías para el manejo de los equipos involucrados, asegurando el cumplimiento de las normas establecidas.

### **2.4.4 Dirección de Grandes Clientes**

Esta gerencia se encarga de todas las gestiones de los clientes industriales, la instalación, seguimiento y mantenimiento de las redes que les benefician, lleva a cabo el proceso de lectura y distribución de facturas, además gestiona proyectos de mejora del servicio a este cliente.

### **2.4.5 Dirección de Gestión Social**

Se encarga de mediar con el consumidor final, los mantiene informados de las campañas, servicios, contratos e inquietudes referentes al servicio, es el puente entre la empresa y el cliente, este se encarga de idear estrategias para mejorar la relación empresa-cliente. Se encarga además de orientar a la

comunidad en cuanto al uso y ahorro de la energía, promoviendo actividades para estos fines.

#### **2.4.6 Dirección de Gestión de Pérdidas**

Su gestión tiene que ver con la generación, promoción y seguimiento de proyectos que reduzcan las pérdidas en cada sector de la empresa.

#### **2.4.7 Dirección de Gestión Comerciales**

Su gestión tiene que ver con la contratación, facturación y cobro del servicio entregado a los clientes, conformada por todas las oficinas y puntos expresos establecidos en toda la zona sur del país, en esta gerencia se encuentra también la administración de personal y cliente interno de la empresa a nivel sectorial.

#### **2.4.8 Dirección de Operaciones**

Su gestión es la que controla el sistema eléctrico mediante la distribución a los usuarios, vigilando la estabilidad del servicio y regulando el nivel de energía entregado a cada consumidor. Su campo de acción comprende desde la subestación encargada de distribuir la energía en un determinado sector hasta el medidor del cliente.

#### **2.4.9 Dirección de Control de Energía**

Se encarga de la compra de energía a través de sistemas que permitan la medición de la misma, controla la distribución gestionando la correcta medición de la energía, además verificando que sea energía de calidad, promueve acciones correctivas en caso de controlando errores o problemas relacionados y también es la responsable de elaborar las previsiones energéticas y económicas de las adquisiciones de energía a corto, mediano y largo plazo.

#### **2.4.10 Dirección Mercadeo y Servicio al Cliente**

Es la que se encarga de promocionar el servicio mediante estrategias de mercadeo que permitan dar a conocer su importancia.

#### **2.4.11 Dirección de Gestión Administrativa**

Es la que se encarga del personal que ingresa a la empresa y debe velar por su bienestar dentro de la misma, proporcionándoles los beneficios y herramientas que le permitan realizar su función, como son manejo de caja chica, combustible, suministro de material gastable y de oficina.

#### **2.4.12 Dirección de Servicios Jurídicos**

Es la que se encarga de gestionar todo lo relacionado en materia legal que implique a la empresa y el servicio que entrega al cliente, también se encarga de recibir y procesar las demandas presentadas por los inconvenientes presentados al recibir el servicio, así como de orden penales, civiles y corporativos. Se encarga de los procesos de Asesoramiento legal en materias de derecho que se encuentra involucrada la empresa.

#### **2.4.13 Dirección de Asesoría Legal Comercial**

Su gestión consiste en asistir a la empresa en los aspectos de índole legal, tales como condiciones de contratación, además de representar a la misma ante los organismos legales correspondientes.

#### **2.4.14 Dirección de Comunicación**

Se encarga de las gestiones estratégicas de comunicación corporativa tanto interna como externa, representando la voz de la empresa a nivel institucional, comercial y público.

#### **2.4.15 Dirección de Control de Finanzas**

Se encarga de dar seguimiento continuo a los indicadores de productividad en cuanto a la cobranza del servicio a través del análisis de los planes corporativos, control de gastos, entre otros, además de emitir los informes correspondientes.

#### **2.4.16 Dirección Gestión Humana**

Es la que se encarga del ingreso y seguimiento de los empleados, se encarga de la capacitación, motivación y aspectos relacionados a las prestaciones,

salarios, deberes y derechos de todos los empleados de cada unidad de la empresa.

#### **2.4.17 Dirección de Tecnologías de la Información**

Se encarga de todas las gestiones relacionadas a los aspectos tecnológicos que conciernen a los todos los departamentos, su principal función es la administración, desarrollo y mantenimiento de los dispositivos de tecnología y comunicación de la empresa.

#### **2.4.18 Dirección de Administración y Logística**

Sus funciones tienen que ver con las compras de materiales necesarios para todas las gestiones de la empresa, servicios subcontratados y coordinación de las actividades logísticas de transporte, almacenes y servicios generales.

#### **2.4.19 Dirección de Finanzas**

Se encarga de los recursos económicos de la empresa además de llevar a cabo los procesos contables establecidos para el control de los mismos en función de las necesidades de la empresa.

### **2.5 Ubicación Geográfica De EDESUR dominicana**

La empresa Distribuidora de Electricidad del Sur, actualmente tiene su sede principal en la avenida Tiradentes esquina Carlos Sánchez y Sánchez en la torre Serrano. Desde allí se manejan todas las operaciones esenciales de la empresa.

También posee la torre cristal ubicada al frente de la Torre Serrano donde Funciona personal de gran importancia para el desarrollo operativo de la empresa. A esta empresa le corresponde el área de concesión del Sur, comenzando sus operaciones desde la avenida Máximo Gómez, compuesto por 8 sectores, los cuales dirigen oficinas comerciales y sus respectivos puntos expresos (pequeñas oficinas comerciales, dependientes de las oficinas comerciales madres).

## 2.6 Campo De Acción De EDESUR dominicana

Según la Información obtenida del portal de la corporación dominicana de empresas eléctricas estatales (CDEEE, 2014):

EDESUR tiene un área de concesión que se inicia en la acera oeste de la Avenida Máximo Gómez, en el Distrito Nacional y termina en la provincia fronteriza de Elías Piña.

**Figura #5:** Mapa de EDESUR dominicana



Fuente: (Oficina Nacional de Estadísticas, ONE.)

## 2.7 División Sectorial De EDESUR dominicana

EDESUR está dividido geográficamente en 8 sectores, los cuales cuentan con un gerente comercial en cada uno de ellos. Los sectores son los siguientes:

- Sector Santo Domingo Centro
- Santo Domingo Oeste
- Santo Domingo Norte
- Sector San Cristóbal
- Sector Bani
- Sector Azua
- Sector San Juan
- Sector Barahona

Cada sector tiene un área delimitada de su área de concesión. Los sectores comerciales tienen su estructura organizacional que depende del gerente y

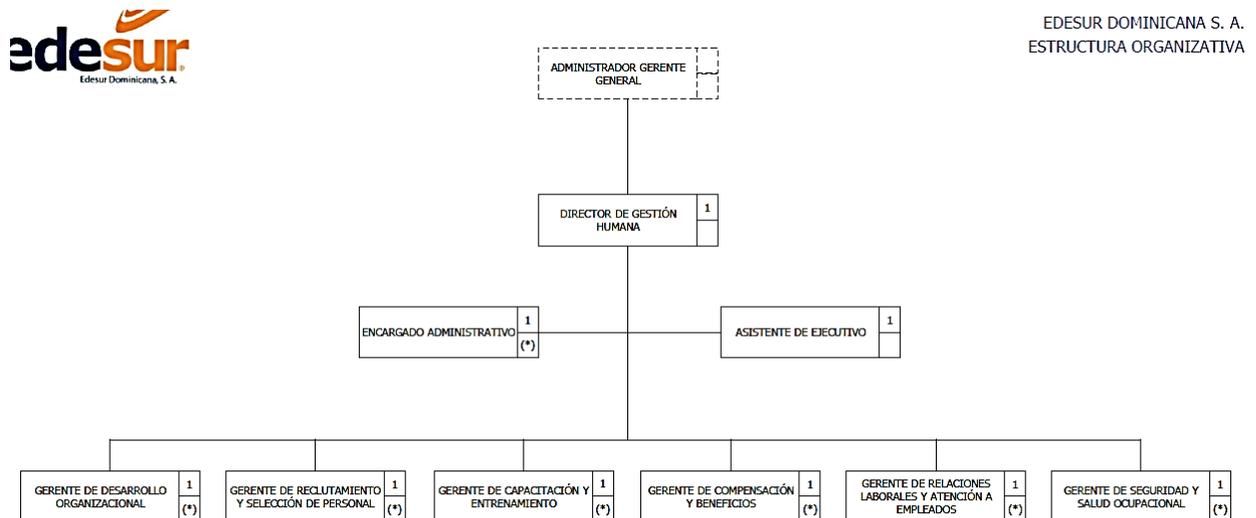
este a su vez al director comercial de la empresa. Las estructuras son similares, dependiendo su magnitud del ámbito geográfico, número de clientes y de empleados, es decir, que un sector más grande tiene una estructura organizacional más grande.

## 2.8 Situación Actual De La Empresa

En la actualidad la empresa cuenta con varios sistemas de información gerencial, el software Eikon RH para la administración de personal, el sistema SAP para las gestiones financieras internas de la empresa, E-Flow en el área de servicio al cliente, Open SGC que es un sistema propio para la gestión comercial de la empresa, el cual cuenta con el mismo desde la dirección de unión Fenosa y el sistema Business Intelligence (BI).

El departamento de Recursos Humanos cuenta con una estructura amplia, la cual se aprecia en la siguiente figura:

**Figura #6:** Estructura del departamento de Recursos Humanos de la empresa EDESUR dominicana



Fuente: (Portal de divulgación de la empresa distribuidora de energía EDESUR.)

Las funciones del departamento están claramente definidas, el mismo tiene personal encargado del reclutamiento, capacitación, relaciones laborales, salud y seguridad ocupacional, pero no cuenta con un sistema de administración de

personal eficaz que controle la gestión de talentos y analíticas de capital humano, que permita emitir retroalimentación y detectar las deficiencias en cuanto a desempeño productivo de un empleado, por lo que resulta difícil identificar las barreras en cuanto a las capacidades de los empleados para así eliminarlas.

La carencia del departamento con relación a un sistema de información gerencial, dificulta la gestión de estrategias que promuevan la motivación de los empleados y se convierte en una importante barrera difícil de superar, ya que está ligada a las emisiones del personal de la empresa, la cual podría tardar mucho tiempo en subsanar si no se crea una política de cambio.

Debido a esto actualmente el sector representa pérdidas económicas mensuales significativas, la siguiente figura muestra las perdidas correspondientes a los cobros del mes de febrero 2017.

**Tabla #4:** Informe de Cobros Diarios al 28/02/2017

Segmento	Objetivo al 28 de Febrero 2017	Cobros al 28 de Febrero 2017	% Avance al 28 de Febrero 2017	Importe Pendiente	% Cobro Pendiente
Sector Santo Domingo Centro	430,809.68	391,426.36	90.86%	-39,383.32	-9.14%
Sector Santo Domingo Oeste	224,854.01	200,637.39	89.23%	-24,216.62	-10.77%
Sector Santo Domingo Norte	61,073.04	52,561.58	86.06%	-8,511.46	-13.94%
Sector San Cristóbal	69,870.31	60,081.81	85.99%	-9,788.50	-14.01%
Sector San Juan	40,494.78	34,827.56	86.01%	-5,667.22	-13.99%
Sector Baní	51,447.52	46,609.20	90.60%	-4,838.32	-9.40%
Sector Azua	26,962.69	21,144.99	78.42%	-5,817.70	-21.58%
Sector Barahona	35,988.78	29,426.95	81.77%	-6,561.83	-18.23%
<b>Sub-Total Sectores</b>	<b>941,500.81</b>	<b>836,715.84</b>	<b>88.87%</b>	<b>-104,784.97</b>	<b>-11.13%</b>
Grandes Clientes	1,206,242.54	1,336,879.11	110.83%	130,636.56	10.83%
<b>Total Empresa</b>	<b>2,147,743.35</b>	<b>2,173,594.95</b>	<b>101.20%</b>	<b>25,851.60</b>	<b>1.20%</b>

Fuente: (Portal de divulgación de la empresa distribuidora de energía EDESUR.)

Podemos apreciar que el sector San Cristóbal no cumplió con el objetivo de cobro para él 28 de febrero 2017 con un total RD\$ 69,870.31, del cual tiene un 14.01% de cobros pendientes, lo que representa un total de RD\$ 9,788.50.

## **2.9 Análisis FODA Acerca De La Gestión Del Departamento De Recursos Humanos En El Sector San Cristóbal**

Se analizará la gestión del Departamento de Recursos Humanos en el sector San Cristóbal, mediante la aplicación de la metodología FODA para determinar las fortalezas que posee la gestión en este sector, las oportunidades de mejora, así como las debilidades y amenazas en cuanto a las gestiones de capital humano y así determinar mediante esta herramienta.

### **Fortalezas:**

- Personal de Recursos Humanos capacitado
- Utilización de la TIC para almacenamiento de información
- Información de los empleados disponible en el sistema
- Utilización de un sistema de información gerencial para la contabilidad

### **Oportunidades:**

- Adquisición de un sistema que permita la toma de decisiones respecto al personal
- Optimización del sistema utilizado en el área para las gestiones contables
- Reorganización de las gestiones del departamento de Recursos Humanos mediante un sistema inteligente

### **Debilidades:**

- El sistema utilizado se limita al módulo de finanzas
- El departamento no cuenta con herramientas que permitan hacer evaluaciones periódicas mediante indicadores de desempeño
- El departamento no cuenta con herramientas que permitan retroalimentar a los empleados con relación a su desempeño
- El departamento no tiene las herramientas para promover la motivación de los empleados

### **Amenazas:**

- Los empleados no tienen confianza en las gestiones del departamento de Recursos Humanos

- Los empleados no están motivados
- El desempeño no es productivo debido a las carencias y barreras de las capacidades individuales
- El desempeño no es medible debe a las carencias tecnológicas

La siguiente tabla se enfoca en las estrategias que se generan de acuerdo al análisis FODA, a través de la interacción de los factores Interno-Externo: Fortalezas-Oportunidades, Debilidades-Oportunidades, Fortalezas-Amenazas y Debilidades-Amenazas.

**Tabla #5: Estrategias FODA**

	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Personal de Recursos Humanos capacitado</li> <li>2. Utilización de la TIC para almacenamiento de información</li> <li>3. Información de los empleados disponible en el sistema</li> <li>4. Utilización de un sistema de información gerencial para la contabilidad</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. El sistema utilizado se limita al módulo de finanzas</li> <li>2. El departamento no cuenta con herramientas que permitan hacer evaluaciones periódicas mediante indicadores de desempeño</li> <li>3. El departamento no cuenta con herramientas que permitan retroalimentar a los empleados con relación a su desempeño</li> <li>4. El departamento no tiene las herramientas para promover la motivación de los empleados</li> </ol>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>ESTRATEGIA FO</b>	<b>ESTRATEGIA DO</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Adquisición de un sistema que permita la toma de decisiones respecto al personal</li> <li>2. Optimización del sistema utilizado en el área para las gestiones contables</li> <li>3. Reorganización de las gestiones del departamento de Recursos Humanos mediante un sistema inteligente</li> </ol>	<p>Invertir en la compra de un software que permita el almacenamiento y procesamiento de los datos de todo el personal del sector que ayude con la toma de decisiones relacionadas a cada uno.</p>	<p>Optimizar el sistema que ya esta utilizando la empresa en este sector para las finanzas, de modo que pueda interactuar con los datos del personal y así ir creando una base solida para la toma de decisiones.</p>
<b>AMENAZAS</b>	<b>ESTRATEGIA FA</b>	<b>ESTRATEGIA DA</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Los empleados no tienen confianza en las gestiones del departamento de Recursos Humanos</li> <li>2. Los empleados no están motivados</li> <li>3. El desempeño no es productivo debido a las carencias y barreras de las capacidades individuales</li> <li>4. El desempeño no es medible debe a las carencias tecnológicas</li> </ol>	<p>Utilizar las nuevas adquisiciones para crear políticas de motivación y capacitación, utilizando todos los recursos disponibles para estos fines.</p>	<p>Gestionar las herramientas necesarias para promover el uso eficiente del sistema adquirido y lograr que las políticas cumplan su cometido.</p>

Fuente: Análisis FODA Acerca De La Gestión Del Departamento De Recursos Humanos En El Sector San Cristóbal

## 2.10 Análisis De Cuestionarios

En esta parte se encuestará el personal que labora en las gerencias, Comercial, Técnica y Redes del sector San Cristóbal, ya que representan la mayoría de empleados del mismo, con un total de 140 personas, tomando una muestra representativa de 15 empleados y de esta forma determinar el nivel de motivación y desempeño de las funciones de estos.

A su vez se entrevistará al personal que labora en este sector desempeñando las funciones propias del departamento de Recursos Humanos, para determinar si cuentan con las herramientas necesarias para que sus gestiones promuevan la motivación, capacitación y generación de indicadores para medir el desempeño de las funciones de cada empleado.

Mediante este análisis se comprobará la importancia de la optimización del sistema SAP para el departamento de Recursos Humanos, con la adquisición del Software que permita las gestiones necesarias para dar lugar a la productividad, ubicando al personal de manera estratégica, capacitarlo y motivarlo y así reducir las pérdidas económicas generadas en este sector.

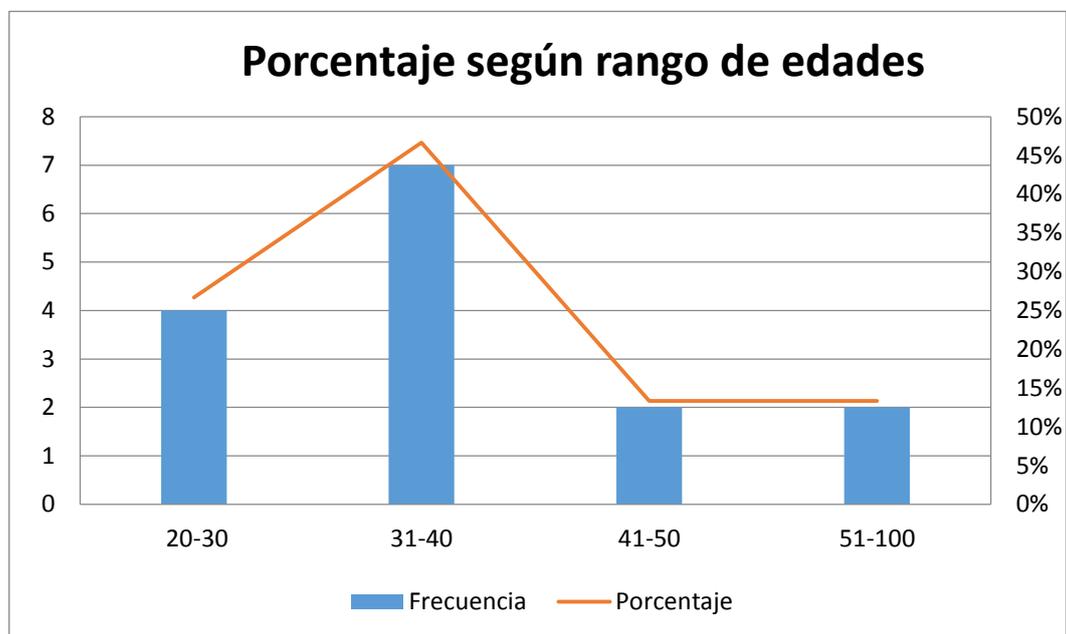
A continuación, se presentarán los gráficos de los cuales se hará el análisis de acuerdo a las respuestas del cuestionario realizado en el sector San Cristóbal:

**Cuadro #1: Porcentaje según rango de edades**

<b>Variable</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
20-30	4	27%
31-40	7	47%
41-50	2	13%
51-100	2	13%
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario realizado en marzo 2017

**Gráfico #1: Porcentaje según rango de edades**



Fuente: Cuadro 1

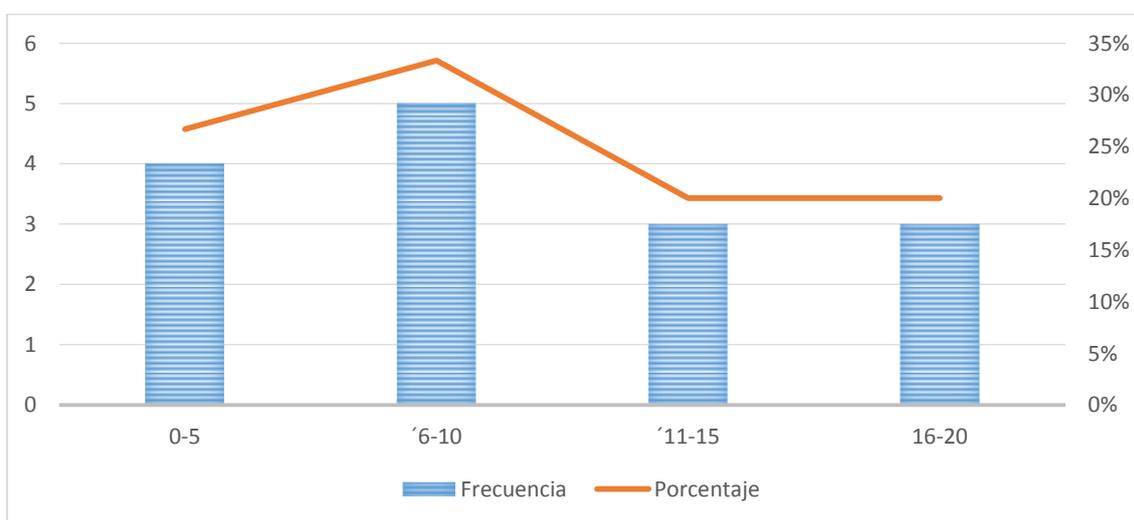
De acuerdo a los resultados obtenidos se puede observar que las edades correspondientes a las personas que trabajan en EDESUR San Cristóbal se comprende de la siguiente manera, del 100% de los encuestados el 47% está entre los 31-40 años de edad, el 27% está entre los 20-30 años de edad, el restante 26% está entre los 41 años en adelante.

**Cuadro #2: Porcentaje según tiempo en la empresa**

Variable	Frecuencia	Porcentaje
0-5	4	27%
6-10	5	33%
11-15	3	20%
16-20	3	20%
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario realizado en marzo 2017

**Gráfico #2: Porcentaje según tiempo en la empresa**



Fuente: Cuadro 2

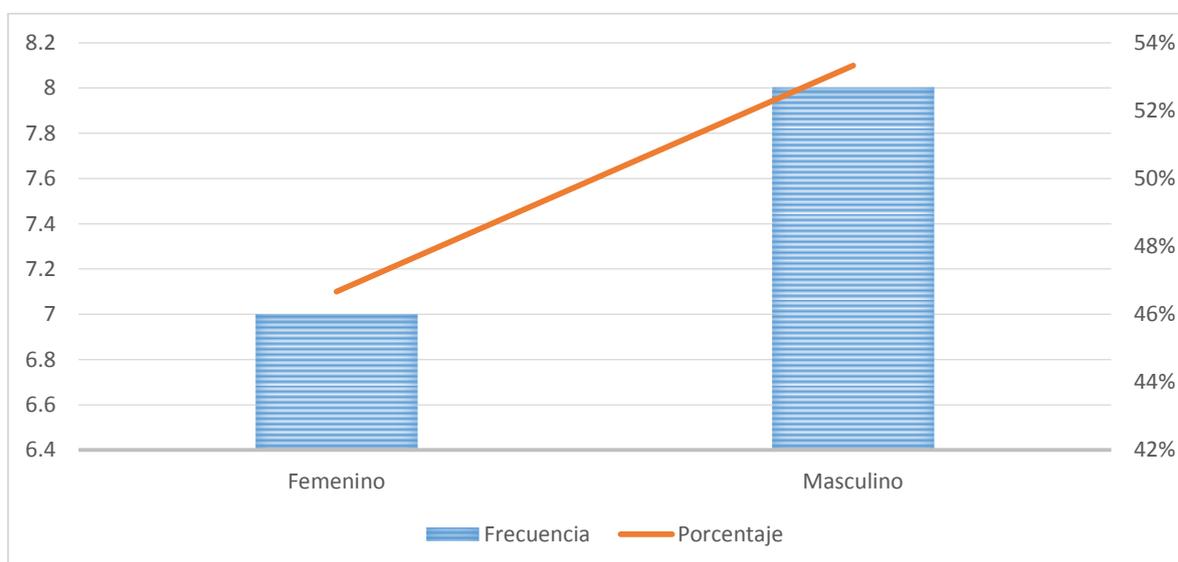
De acuerdo a los resultados obtenidos se puede observar que el mayor porcentaje de los encuestados representando un 33% tiene entre 6 y 10 años laborando en la empresa, el 27% entre 0 y 5 años y el restante 40% hasta 20 en la empresa.

**Cuadro #3: Especificación de genero**

<b>Variable</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Femenino	7	47%
Masculino	8	53%
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario realizado en marzo 2017

**Gráfico #3: Especificación de genero**



Fuente: Cuadro 3

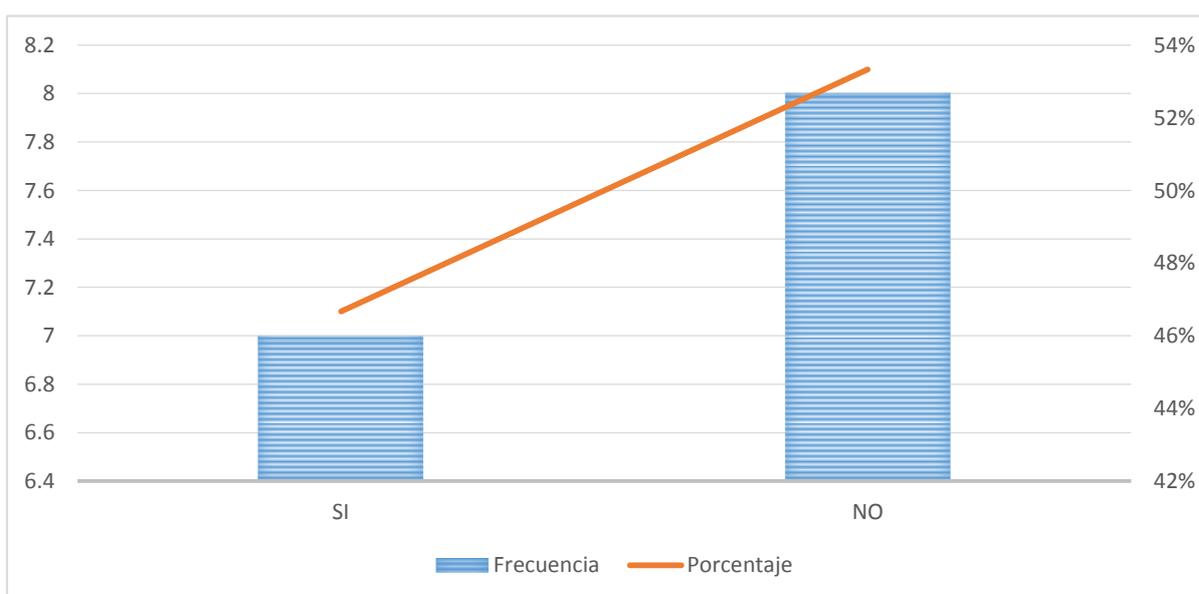
Los resultados obtenidos indican que el 53% de los encuestados representando la muestra tomada del sector San Cristóbal es masculino.

**Cuadro #4: Porcentaje según capacitación recibida**

Variable	Frecuencia	Porcentaje
SI	7	47%
NO	8	53%
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario realizado en marzo 2017

**Gráfico #4: Porcentaje según capacitación recibida**



Fuente: Cuadro 4

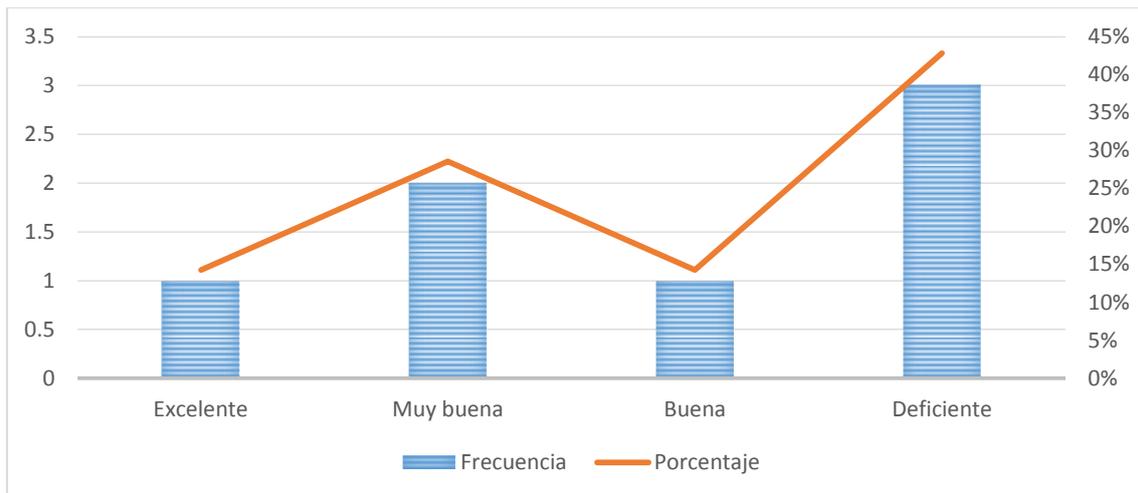
Según información recolecta y los datos obtenidos el 53% de los encuestados indico que no recibieron capacitación al ingresar a la empresa para la realización de sus funciones, el restante 47% indicó que si recibió la capacitación.

**Cuadro #5: Evaluación de la capacitación recibida**

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	1	14%
Muy buena	2	29%
Buena	1	14%
Deficiente	3	43%
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario realizado en marzo 2017

**Gráfico #5: Evaluación de la capacitación recibida**



Fuente: Cuadro 5

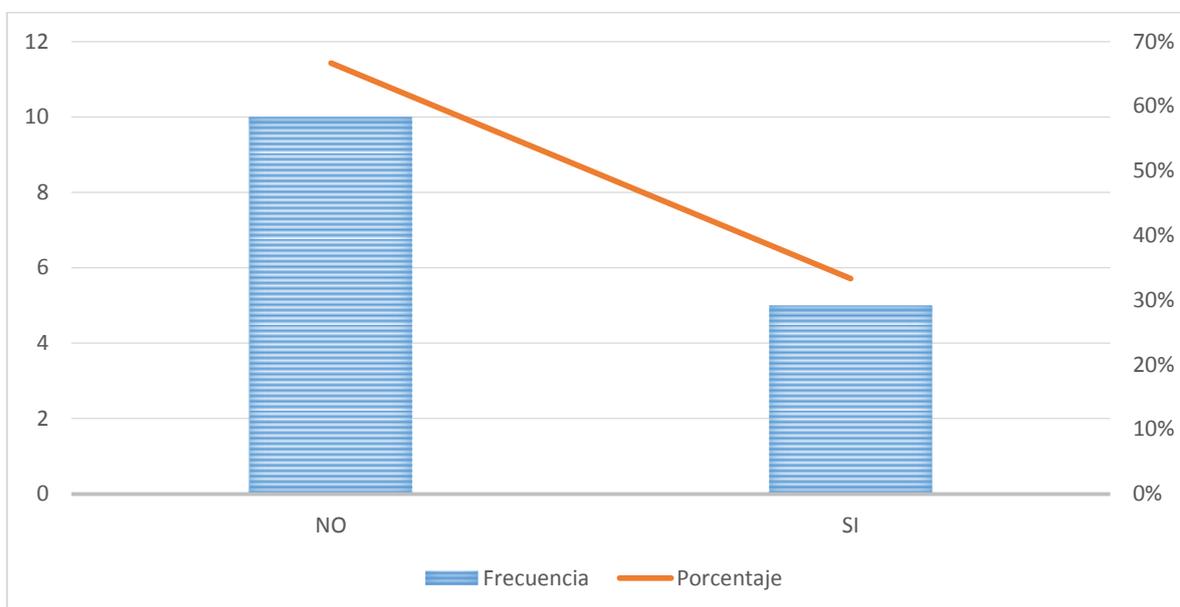
Según información recolecta y los datos obtenidos, el 14% de empleados encuestados indicó que la capacitación recibida fue excelente, el 29% indicó que la capacitación fue muy buena, el 14% la califico como buena y el 43% como deficiente.

**Cuadro #6: Porcentaje según capacitación recibida de manera continua**

Variable	Frecuencia	Porcentaje
NO	10	67%
SI	5	33%
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario realizado en marzo 2017

**Gráfico #6: Porcentaje según capacitación recibida de manera continua**



Fuente: Cuadro 6

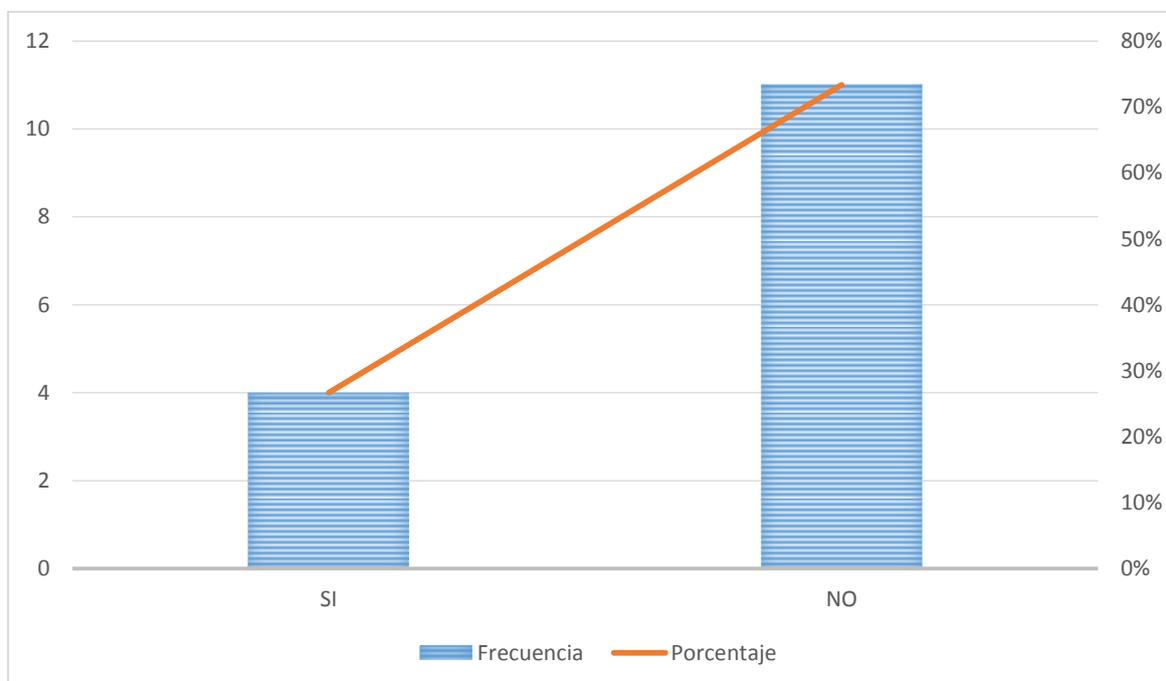
Según la información obtenida de los datos recolectados el 33% de los encuestados dijeron que, si recibe capacitación de manera continua, mientras que el 67% dijo que no recibe de manera continua capacitación que le ayude en el desarrollo de sus funciones en el tiempo.

**Cuadro #7: Porcentaje según promoción a empleados**

<b>Variable</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
SI	4	27%
NO	11	73%
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario realizado en marzo 2017

**Gráfico #7: Porcentaje según promoción a empleados**



Fuente: Cuadro 7

Según los datos obtenidos en relación a las promociones hechas a los empleados, el 73% de los encuestados dijeron que no han sido tomados en cuenta para ser promovidos, el restante 27% dijo que sí.

### **Cuadro #8: Porcentaje según aumento de sueldo recibido**

<b>Variable</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
SI	0	0%
NO	15	100%
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario realizado en marzo 2017

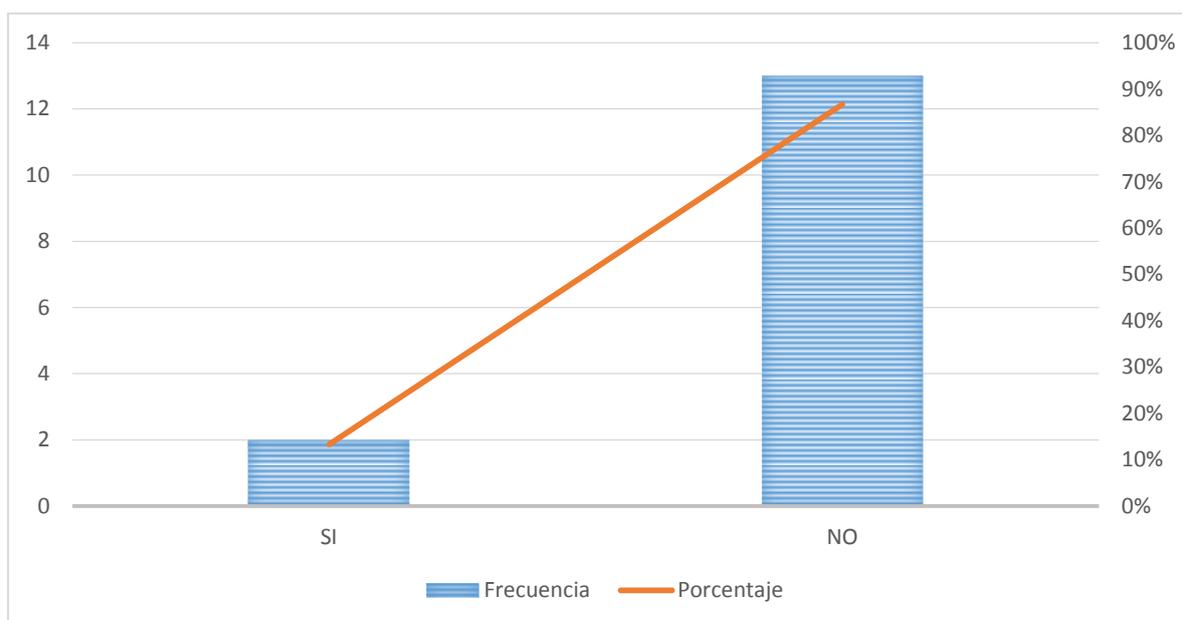
Según los datos obtenidos con relación a los aumentos salariales hechos por la empresa, el 100% de las personas encuestadas dijeron nunca haber recibido un aumento de sueldo en todo el tiempo que tienen laborando en la empresa.

**Cuadro #9: Porcentaje según reconocimiento recibido**

Variable	Frecuencia	Porcentaje
SI	2	13%
NO	13	87%
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario realizado en marzo 2017

**Gráfico #8: Porcentaje según reconocimiento recibido**



Fuente: Cuadro 9

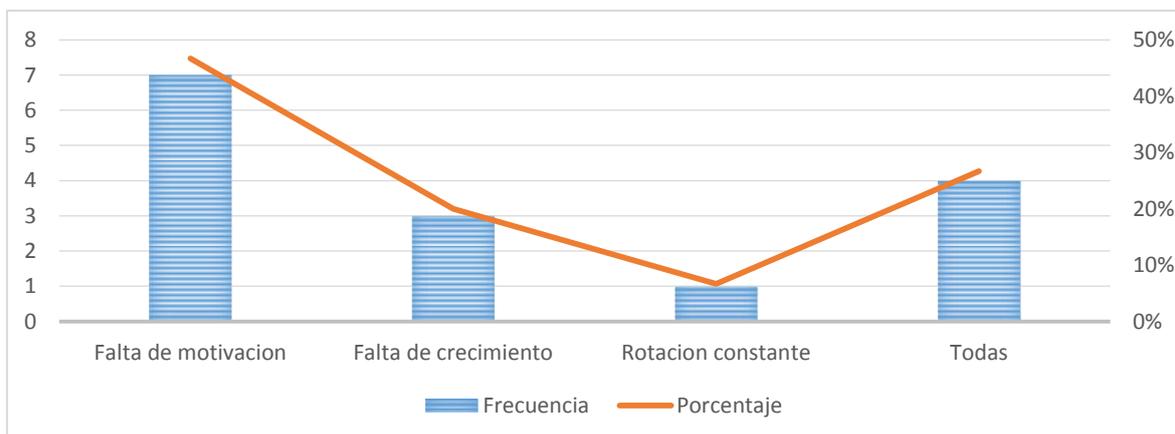
Según datos obtenidos de los encuestados, solo el 13% ha sido reconocido por su desempeño, mientras que el restante 87% expresó que no ha recibido reconocimiento por la empresa según el desempeño de sus funciones.

**Cuadro #10: Debilidades identificadas en los departamentos**

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Falta de motivación	7	46%
Falta de crecimiento	3	20%
Rotación constante	1	7%
Todas	4	27%
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario realizado en marzo 2017

**Gráfico #9: Debilidades identificadas en los departamentos**



Fuente: Cuadro 10

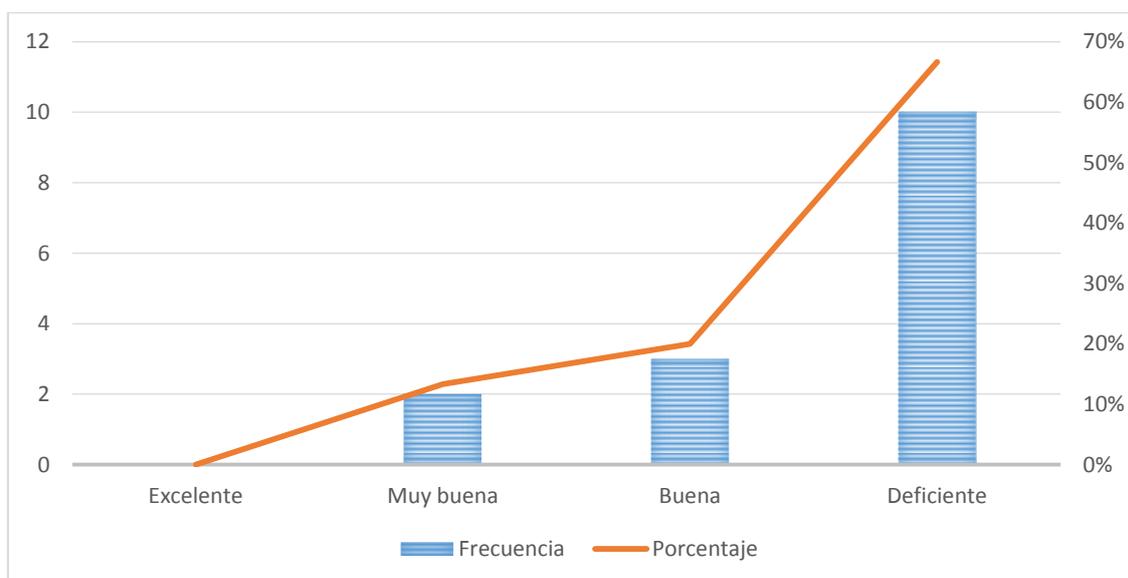
Según datos recolectados, el 46% identificó falta de motivación en su departamento, el 20% identificó falta de crecimiento, solo el 7% identificó rotación constante y el restante 27% dijo haber identificado todas las antes mencionadas en su departamento.

**Cuadro #11: Porcentaje según nivel de motivación**

<b>Variable</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Excelente	0	0%
Muy buena	2	13%
Buena	3	20%
Deficiente	10	67%
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario realizado en marzo 2017

**Gráfico #10: Porcentaje según nivel de motivación**



Fuente: Cuadro 11

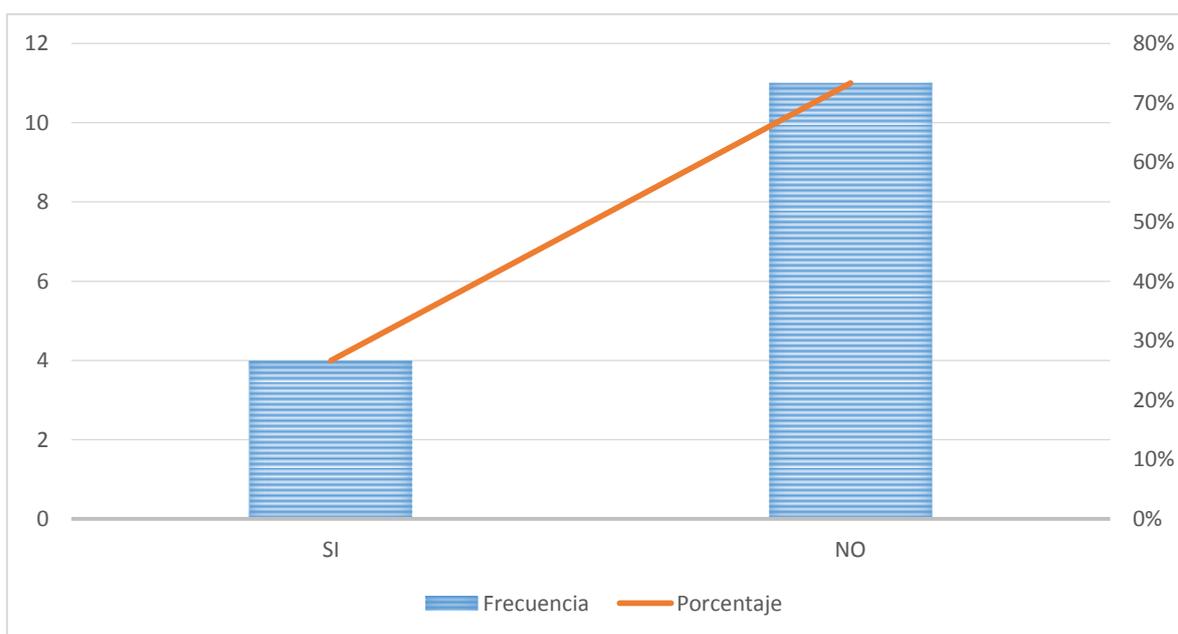
Según datos obtenidos cuando se cuestionó acerca del nivel de motivación, el 67% dijo que era deficiente, el 20% dijo que era bueno y solo el 13% dijo que era muy bueno.

**Cuadro #12: Porcentaje según evaluaciones de desempeño realizadas**

<b>Variable</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
SI	4	27%
NO	11	73%
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario realizado en marzo 2017

**Gráfico #11: Porcentaje según evaluaciones de desempeño realizadas**



Fuente: Cuadro 12

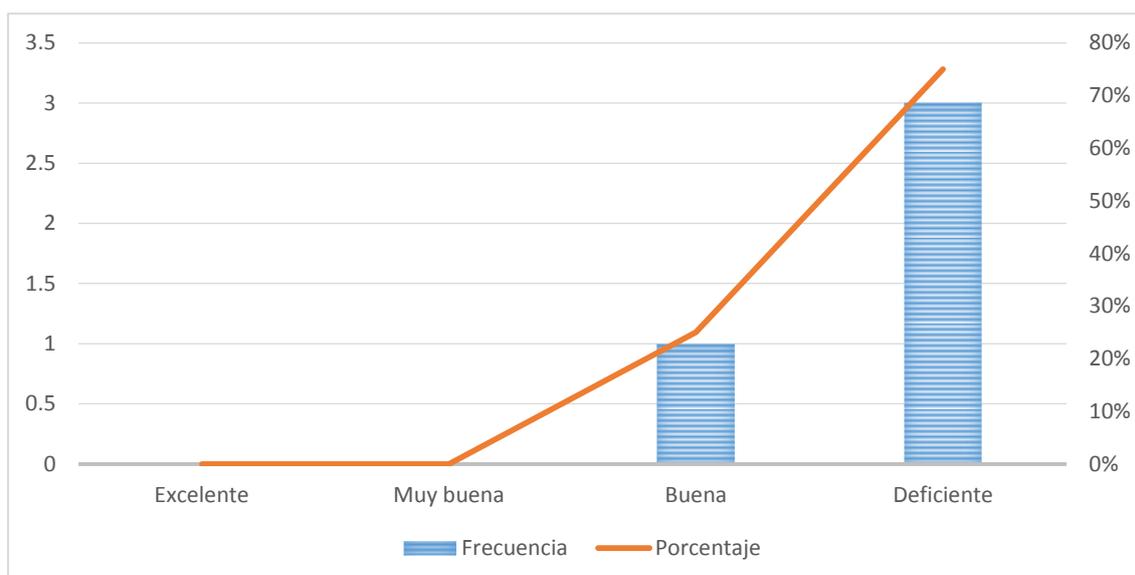
Cuando se cuestionó acerca de las evaluaciones de desempeño, el 27% indicó que, si le han realizado una evaluación de desempeño, mientras que el 73% dijo que no.

**Cuadro #13: Porcentaje según retroalimentación recibida**

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	0	0%
Muy buena	0	0%
Buena	1	25%
Deficiente	3	75%
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario realizado en marzo 2017

**Gráfico #12: Porcentaje según retroalimentación recibida**



Fuente: Cuadro 13

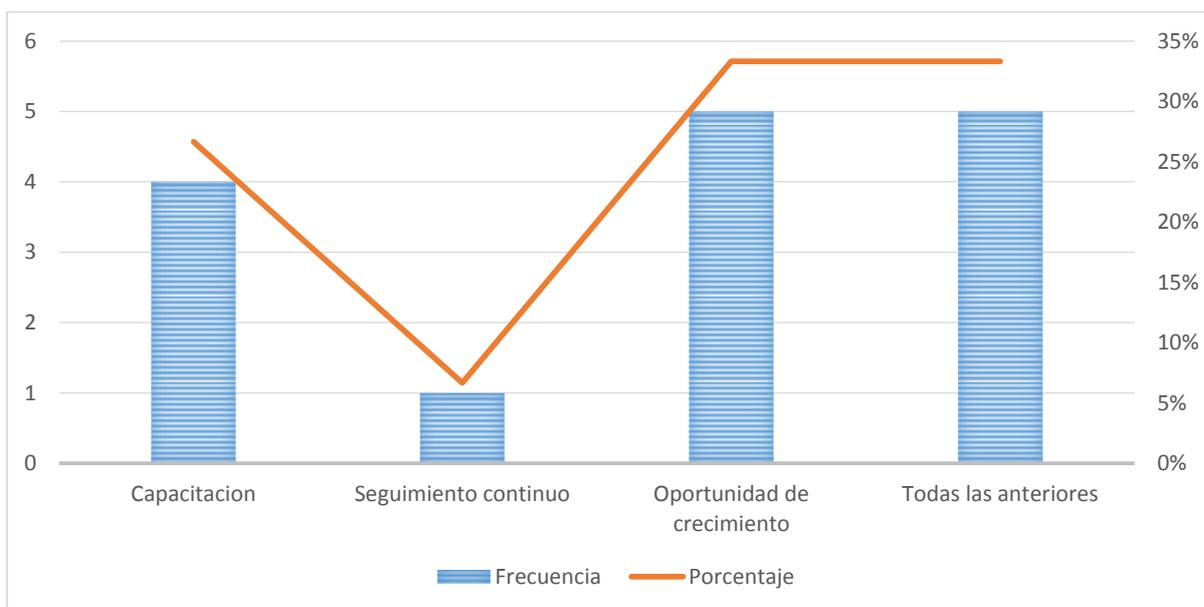
De los encuestados, el 75% calificó la retroalimentación recibida después de la evaluación de desempeño como deficiente y el 25% la calificó como buena.

**Cuadro #14: Propuesta para la mejora de la motivación y desempeño**

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Capacitación	4	27%
Seguimiento continuo	1	7%
Oportunidad de crecimiento	5	33%
Todas las anteriores	5	33%
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario realizado en marzo 2017

**Gráfico #13: Propuesta para la mejora de la motivación y desempeño**



Fuente: Cuadro 14

Según datos recolectados acerca de las propuestas que los encuestados consideraban debían ser aplicadas para la mejora de la motivación y el desempeño, el 33% indicó que debía haber mayor oportunidad de crecimiento,

27% que debía haber mayor capacitación a los empleados, 7% que debía haber seguimiento continuo, mientras el 33% restante indico que todas las anteriores.

Mediante los gráficos resultantes de las encuestas se puede determinar que la mayoría de los empleados son masculinos entre 30 y 40 años de edad, los cuales tienen un periodo en la empresa mayor a 5 años y menor a 10 años.

La mayoría de los encuestados no recibió capacitación al ingresar a la empresa, lo que implica que iniciaron sus funciones sin tener conocimiento de las mismas, como consecuencia de esto surgen muchos errores y muchas barreras que causan a su vez la desmotivación, los que si recibieron capacitación la califican entre excelente y deficiente lo que indica que la empresa no se rige por un estándar al capacitar a los empleados que ingresan a la empresa.

En el mismo orden la mayoría no recibe capacitación continua, por lo que existe una gran cantidad de personas que ingresaron sin recibir las formaciones de lugar y nunca han recibido capacitación a lo largo de su carrera en la empresa, por lo que entendemos que muchas de las funciones se realizan de forma empírica y los empleados son guiados por las experiencias.

11 de los 15 encuestados indicó nunca haber sido promovido del puesto al que ingreso a la empresa por lo que es posible que haya estado en la misma posición durante 5 años o más. De igual forma ninguno de los encuestados ha recibido aumento de sueldo desde que ingreso a la empresa, la cual consideramos es la principal causa de desmotivación y baja en el desempeño

provocada por la falta de un seguimiento que permita evaluar al empleado y reconocer el trabajo realizado.

10 de los 15 encuestados manifestaron estar desmotivados, lo cual identificaron como una de las debilidades de su departamento igual que la falta de capacitación y la falta de una evaluación de su desempeño, finalmente las propuestas para la mejora de estos factores coincidan en que se debe capacitar a los empleados, y darles seguimiento continuo y oportunidad de crecimiento.

Entendemos que, si se contara con el sistema adecuado para la contratación, capacitación y seguimiento de los empleados, ingresarían a la empresa personas más productiva, responsable y motivada para la realización de su trabajo de modo que el sector pueda avanzar en relación al servicio entregado y a la cobranza.

## **2.11 Análisis De La Entrevista**

A continuación, el análisis de la entrevista para determinar la eficiencia del sistema actual utilizado en el área de recursos humanos, para la cual se entrevistó a los 4 miembros de departamento en el sector san Cristóbal:

Cuando se entrevistó al personal de Recursos humano acerca de si son utilizados los sistemas de información gerencial para las gestiones del departamento, contestaron que sí, aunque solo para las gestiones financieras, propiamente para el manejo de fondos en caja chica, el cual se utiliza para pago de dietas y viáticos, así como compras de materiales que no supe la empresa y gastos de reuniones.

Al interrogarles sobre cual sistema utilizan, nos comentan que el sistema utilizado es el SAP, limitado al módulo de finanzas y que son utilizados por 1 de los 3 gestores del departamento y monitoreados por la encargada.

En conclusión, el sistema SAP no cuenta con el modulo que permita el manejo y control de las gestiones de capital humano, por lo que no se les da seguimiento mediante el sistema, sino que el seguimiento es manual lo que causa muchos errores y retrasos y finalmente desmotivación y bajo rendimiento.

## **CAPÍTULO III.**

### **PROPUESTA DE OPTIMIZACIÓN DEL SISTEMA SAP PARA EL ÁREA DE LOS RECURSOS HUMANOS EN LA EMPRESA EDESUR, SAN CRISTÓBAL, EN EL AÑO 2017**

En este capítulo se expondrá la propuesta de optimización del sistema de gestión, para el área de Recursos Humanos de la empresa EDESUR Dominicana, el cual ayudara a la mejora continua de la situación actual en cuanto al personal que ingresa en la empresa, se analizara la importancia, los objetivos que cumplirá, los beneficios y costos, con el fin de entender que tan necesaria es la propuesta para la mejora de la productividad del departamento en cuanto a la contratación, capacitación, ubicación y satisfacción del personal que ingresa a laborar allí.

#### **3.1 Objetivos**

A continuación, se expondrán los objetivos de la propuesta, los cuales ayudarán a visualizar el alcance y lo que se pretende conseguir con la optimización del sistema SAP en el área de Recursos Humanos del sector San Cristóbal.

El objetivo principal que se pretende con la optimización del sistema, es que el departamento de Recursos Humanos de la empresa y por ende del sector San Cristóbal, pueda contar con un sistema que asegure la gestión de capital humano así como las gestiones propias del departamento, nominas centrales, gestión de talentos, analíticas de capital humano y gestión de tiempo y asistencia, mediante el almacenamiento y racionalización de toda la información relacionada con el personal que ingresa, su capacitación, desempeño y carrera durante el tiempo que preste servicios en la empresa.

El objetivo secundario consiste en asegurar la satisfacción y motivación del personal, de forma que mejore su desempeño y en consecuencia la productividad en la entrega del servicio, mediante la pronta respuesta a las

necesidades de los clientes, resolución de problemas con la energía y resolución de averías, permitiendo mejorar la percepción del cliente en cuanto la calidad del servicio que recibe, reduciendo las pérdidas y moras, aumentando la contratación y cobranza en el sector San Cristóbal.

### **3.2 Importancia De La Optimización**

La importancia de la optimización del sistema SAP, mediante la aplicación de un software de gestión de personal, es importante debido a que el capital humano y su satisfacción dentro de la organización son parte fundamental para la mejora de la motivación, productividad y por consecuencia la eficiencia en la entrega del servicio energético en el sector San Cristóbal.

Contar con un personal capacitado que pueda idear estrategias efectivas que mejoren la productividad de la empresa en general, mediante la correcta identificación, selección, ubicación y capacitación de las personas que prestan servicio en la institución, resulta vital para que la empresa sea rentable y sostenible, esto solo se puede lograr si los responsables de estas acciones cuentan con las herramientas que les ayuden a cumplir estos fines.

Debido a que es una empresa grande, la cual tan solo en el sector San Cristóbal cuenta con 140 empleados propios, se hace necesario e importante contar con un sistema que ayude a llevar a cabo todas las gestiones de los mismos y con ello asegurar la mejora continua y sostenible.

En general, la importancia se debe a los siguientes factores expuestos en la siguiente tabla:

**Tabla #6:** Factores que inciden en la Importancia de la optimización del sistema SAP

<b>Ingreso</b>	La selección y ubicación son la primera fase del ingreso del personal a una empresa, esta debe llevarse de forma objetiva y transparente para ser efectiva en el cumplimiento de los objetivos y se debe contar con herramientas eficaces que sirvan de apoyo para la correcta identificación del personal.
<b>Capacitación</b>	La capacitación del personal permite que una empresa llegue más rápido a la meta es decir al logro de los objetivos, al proveerle a sus empleados los conocimientos requeridos para el desempeño de sus funciones.
<b>Satisfacción</b>	Una empresa que se preocupa por su capital humano mediante el seguimiento continuo, premiación, promoción y capacitación es capaz de mantenerlo motivado y entusiasta.

Fuente: Elaboración Propia

Lo anterior expuesto se logra mediante el seguimiento continuo a través de los sistemas de información gerencial, en el caso que nos confiere la adquisición del Software de Gestión de Capital Humano (HCM) de SAP y así optimizar este sistema que actualmente se utiliza solo para las gestiones financieras, lo cual permitirá la eliminación de otros softwares e ir de esa manera unificando toda la información en un mismo sistema capaz ayudar en la toma de decisiones, respecto al capital humano.

### **3.3 Propuesta De Optimización Del Sistema SAP**

En este tópico se expondrán los detalles de la propuesta y la función que desempeñara el software seleccionado para ser implementado e optimizar el sistema SAP, en el departamento de Recursos Humanos de la empresa EDESUR dominicana.

La propuesta de optimización del sistema SAP consiste en la adquisición e implantación del Software de Gestión de Capital Humano (HCM) de SAP, ya que la empresa cuenta con este sistema para los módulos de finanzas, lo que permitirá la integración de la información financiera de la empresa y de todo el personal que allí labora, en un mismo sistema.

### **3.3.1 Modulo Gestión de Talentos**

Este software permitirá la identificación y retención de talentos ya que cuenta con un módulo para estos fines, llamado gestión de talentos, el cual se encargará de apoyar a los empleados en cuanto a su desempeño y carrera en la empresa, esto mediante el seguimiento continuo a través de analíticas de cumplimiento de los indicadores establecidos por cada área y registro de empleados.

La funcionalidad gestión del talentos incluye módulos dedicados al reclutamiento y selección del personal, gestión del desempeño, indicadores de capacitación y compensaciones entre otros módulos relacionados con el desarrollo de los empleados, por medio del mismo se harán evaluaciones a los candidatos a una posición y se podrá determinar si es apto para el desempeño de las funciones propias de las áreas específicas de la empresa.

Se harán, evaluaciones periódicas en cuanto al rendimiento del empleado, se determinarán sanciones y/o premiaciones según el cumplimiento y seguimiento de los procesos, se evaluará el desarrollo de los empleados y su capacidad para desempeñar otros puestos según vaya haciendo carrera en la empresa, de forma que se promoverá la satisfacción de los empleados en cuanto a su trabajo y en consecuencia mejorara la productividad, ya que solo hace falta que los empleados estén capacitados y motivados para que cumplan sus tareas de forma productiva.

Según información obtenida del Resumen del producto SAP ERP *“La funcionalidad de gestión del talento de SAP ERP Human Capital Management le permite retener, motivar y promocionar a los empleados que ofrecen un mejor rendimiento mediante la combinación adecuada de programas de compensaciones, de beneficios y de desarrollo de la carrera profesional. Puede*

*coordinar los objetivos individuales y de los equipos con las estrategias de la empresa y transformar los Recursos Humanos en un partner estratégico en la organización.” (SAP AG, 2008)*

Todo esto implica que el software ofrecerá la información que necesitan los administradores, directores y supervisores para tomar decisiones basadas en datos de los empleados, como son:

- Área de Ubicación
- Capacitación
- Aumento de sueldos
- Promoción
- Reconocimientos

Además, la optimización y adquisición del nuevo software permitirá la eliminación del sistema que se utiliza actualmente, el Software Eikon RH, el cual solo incluye módulos necesarios para las gestiones propias del departamento de Recursos Humanos desde el ingreso del empleado hasta la desvinculación de la empresa, como son, nomina, vacaciones y aspectos legales, pero no cuenta con un módulo que permita el seguimiento al desempeño y satisfacción del empleado.

### **3.4 Análisis Beneficios**

Mediante la optimización del sistema SAP al adquirir el Software de Gestión de Capital Humano (HCM), se podrán percibir beneficios relacionados a la productividad, costo y clima laboral de la empresa, además de beneficios relacionados a la funcionalidad de cada área del departamento de Recursos Humanos.

Entre los beneficios que podrá percibir el sector San Cristóbal, a modo general:

- Automatización e integración de procesos e información
- Mejora de la productividad en cuanto a la entrega del servicio
- Mejora del rendimiento y desempeño de los empleados
- Mejora del clima laboral

- Mejora de la satisfacción de los empleados
- Fidelización de los empleados
- Retención de empleados cualificados
- Reducción de personal innecesario
- Reducción de costo por personal innecesario

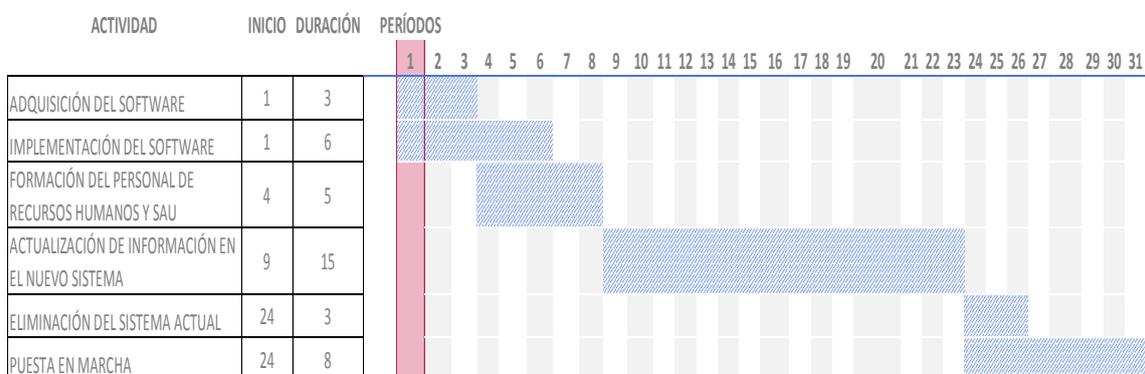
Entre los beneficios según las funcionalidades del software están:

- Funcionalidad de contratación: Permitirá atraer a los candidatos para un puesto, analizarlos y realizar seguimiento, lo que reducirá el tiempo de contratación, actualmente la empresa tarda entre 20 y 40 días debido a la falta de información con que cuenta y debido a la carencia de un banco de candidatos a través de un enlace a proveedores de servicios de contratación externos.
- Detección del rendimiento: El sistema requiere que la empresa defina los objetivos e indicadores de cada área específica, para poder hacer un análisis de rendimiento personalizado.
- Funcionalidad de formación: Permitirá a la empresa identificar las necesidades de formación de su personal mediante funciones con las que cuenta, según las necesidades detectadas una vez definidos los objetivos de las áreas y analizado el rendimiento.
- Funcionalidad de sucesiones: Permitirá seguimiento a los empleados con potencial para desempeñar funciones superiores y realizar seguimiento continuo.
- Funcionalidad de compensación: Permitirá la implementación de estrategias de compensación según la función que desempeñen los empleados.
- Funcionalidad de gestión de talentos: Permitirá la identificación y retención de talentos, desechando el personal innecesario.

### **3.5 Cronograma De Actividades De La Implementación**

A continuación, se presentará el cronograma que se seguirá para la optimización del sistema SAP con la adquisición del Software de Gestión de Capital Humano (HCM) y se expondrán los detalles de cada actividad.

**Tabla #7:** Cronograma de actividades de la implementación del Software de Gestión de Capital Humano (HCM)



Fuente: Elaboración propia

Este cronograma muestra las actividades que deben ser agotadas para lograr la optimización, mostrando además los periodos en que se realizara cada una y los tiempos que tardaran en completarse. A continuación, la descripción y detalles de cada actividad.

### 3.5.1 Adquisición Del Software:

La adquisición del software se hará mediante la empresa BAITCON, perteneciente al grupo Datco, que se encarga de ofrecer asesoría y servicios de IT (Tecnologías de la información), a nivel empresarial en lo relacionado a las aplicaciones y softwares que estas requieren, además del desarrollo, implementación y actualización de sistemas de información gerencial.

La misma tiene sede en 7 países de América Latina y ofrece sus servicios a nivel internacional, es parte del programa SAP Services Partner, por lo que está certificada y posee licencia para la aplicación de los sistemas y software de SAP.

Sera contactada la empresa por medio de su página Web, se completará el formulario de solicitud que ellos mismos proporcionan a las empresas para estos fines y se hará la sub-contratación de sus servicios, esta actividad tardara 3 días.

### **3.5.2 Implementación Del Software:**

Una vez sub-contratada la empresa BAITCON, esta se encargará de hacer la implementación del software para el área de Recursos Humanos, en un tiempo estimado de 6 días.

### **3.5.3 Formación Del Personal De Recursos Humanos:**

Luego de adquirir el software a través BAITCON, la formación del personal del área de Recursos Humanos puede iniciar, serán formados en cada módulo del sistema según su función, mientras el software este siendo implementado, a su vez el personal de la Dirección de Tecnologías de la Información de la empresa (SAU), deberá ser capacitado también en cuanto a los procesos técnicos del programa ya que se encargaran de dar soluciones en caso de ser necesario, esta actividad será realizada por la misma empresa, en un tiempo 5 días.

### **3.5.4 Actualización De Información En El Nuevo Sistema:**

El personal del área de Recursos Humanos con ayuda y soporte del SAU, se encargarán de actualizar el sistema en lo referente a las informaciones del personal, esta es la actividad con mayor duración, la misma inicia luego de la capacitación del personal y tendrá una duración aproximada de 15 días.

### **3.5.5 Eliminación del Sistema Actual:**

El SAU será el departamento encargado de eliminar el sistema actual, una vez se haya migrado toda la información del personal al sistema actual, ya que ellos están capacitados para estos fines, esta actividad tardará 3 días.

### **3.5.6 Puesta En Marcha:**

La puesta en marcha iniciara a modo de prueba durante 8 días, tiempo en que el personal deberá familiarizarse con el sistema y manifestar alguna inquietud, duda o inconformidad, para que la empresa sub-contratada lo solucione.

### **3.6 Presupuesto**

A continuación, se presenta el presupuesto de gastos de la adquisición del software para el área de Recursos Humanos de EDESUR dominicana, este presupuesto está basado en la compra de la licencia de uso para 15 usuarios de la empresa, es decir el personal de Recursos Humanos que hará uso del sistema según sus funciones.

7 de los 15 usuarios son el personal que está en cada uno de los sectores de la empresa desempeñando su función con encargado de Recursos Humanos del sector, los sectores son:

1. Santo Domingo Oeste
2. Santo Domingo Norte
3. Sector San Cristóbal
4. Sector Bani
5. Sector Azua
6. Sector San Juan
7. Sector Barahona

Las 8 licencias restantes pertenecerán al personal que está ubicado en la oficina principal en el sector Santo Domingo Centro, ya que este personal representa la mayoría del departamento de Recursos Humanos, además del SAU.

**Tabla #8:** Presupuesto optimización del sistema SAP, adquisición del Software de Gestión de Capital Humano (HCM)

<b>GASTOS OPTIMIZACIÓN DEL SISTEMA SAP</b>		
	<b>ARTÍCULO</b>	<b>COSTO</b>
<b>IMPLEMENTACIÓN SOFTWARE</b>	ADQUISICIÓN DEL SOFTWARE	\$17,100.00
	INSTALACION DEL SOFTWARE	\$1,500.00
	ENTRENAR A LOS EMPLEADOS	\$2,000.00
	REALIZAR PRUEBA DE ACEPTACIÓN	\$500.00
	MANTENIMIENTO ANUAL	\$2,907.00
	PROPORCIONAR SOPORTE TÉCNICO BAJO GARANTÍA (1 AÑO)	\$200.00
	OBTENER MATERIAL	\$500.00
	<b>SUBTOTAL</b>	<b>\$24,707.00</b>
<b>TOTAL PROYECTO (PESOS)</b>		<b>\$1,169,876.45</b>

Fuente: Elaboración propia

El siguiente resumen representa el costo por la implementación del Software de Gestión de Capital Humano (HCM) de SAP, para el área de Recursos Humanos de EDESUR dominicana, en el periodo abril 2017- abril 2018.

- La adquisición del software tiene un costo por usuario de 1,140 dólares
- La instalación costara 1,500 dólares
- El entrenamiento tiene un costo de 2,000 dólares, incluye a todo el personal que contara con la licencia
- El mantenimiento anual representa el 17% de la inversión en la adquisición
- Durante el año de garantía se podrá obtener soporte técnico en caso de ser necesario a un costo de 200 dólares
- La obtención del material de apoyo tiene un costo de 500 dólares
- El total de la inversión en dólares seria de 24,707.00
- El total de la inversión en pesos seria de 1,169,876.00

## CONCLUSIONES

En conclusión, con la propuesta se pretende que la empresa y sus sectores mejoren la productividad y la satisfacción de los clientes tanto externos como internos, que logre, además, recuperarse de las pérdidas económicas y cambiar la cultura organizacional en relación a la percepción en cuanto a la calidad del servicio y el trato a los empleados.

Entendemos que, a pesar de la inversión del primer año, la misma podrá verse recuperada al aplicar las nuevas metodologías en relación al trato con el personal, ya que los empleados estarán más satisfechos con su trabajo y cumplirán con sus funciones con éxito ya que la empresa estará dispuesta a reconocer el esfuerzo.

Entendemos, que con el nuevo software integrado se está dando un gran salto en relación a la tecnología y los sistemas de información gerencial, ya que hará las cosas más sencillas al integrar información de varias áreas importantes de la empresa, como es la de personal y el área financiera.

Finalmente, la propuesta servirá de ayuda tanto a los directivos como a los supervisores del área de Recursos Humanos, en cuanto a la toma de decisiones, permitiendo que sea más precisa, ya que estará apoyada en la estadísticas y reportes que genera el mismo sistema sobre el personal y su desempeño.

## RECOMENDACIONES

En este sentido sugerimos a la empresa EDESUR dominicana lo siguiente:

- Reingeniería de procesos: Se debe hacer mejora de los procesos que se verán afectados con la puesta en marcha del nuevo sistema de información en departamento de Recursos Humanos, de forma que estén acordes y el trabajo pueda ser productivo.
- Establecimiento de políticas: Se deben establecer nuevas políticas en cuanto a las decisiones que el sistema arrojará para las sanciones, premiaciones, promociones, aumento de sueldos y evaluaciones de desempeño.
- Evaluación periódica del sistema: Se debe evaluar la funcionalidad del sistema en cuanto al logro de su objetivo.
- Actualización del sistema: Se debe mantener el sistema actualizado mediante la adquisición de nuevas funcionalidades que el mismo requiera.

## BIBLIOGRAFÍA

- Rubió, T. (2016). *Recursos Humanos, Dirección y Gestión de Personal en las Organizaciones*. Barcelona: OCTAEDRO, S.L.
- Butteris, M. (2001). *Reinventando Recursos Humanos: Cambiando los roles para crear una organización de alto rendimiento*. ESPAÑA: EDICIONES GESTION 2000.
- Cabrero, J. (1998). *Impacto de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación en las organizaciones educativas*. Granada: Grupo Editorial Universitario.
- CDEEE. (2014). Obtenido de <http://transparencia.cdeee.gov.do>.
- CHIAVENATO, I. (1999). *ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS*. Editorial Mc Graw Hill .
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de los Recursos Humanos, El Capital Humanos de la Organizaciones*. Mexico: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- EDESUR Dominicana. (enero de 2017). [www.edesur.com.do](http://www.edesur.com.do). Obtenido de <http://www.edesur.com.do/empresa/mision-vision-valores/>
- EDESUR Dominicana. (s.f.). [www.edesur.com.do](http://www.edesur.com.do).
- es.workmeter.com. (s.f.). Obtenido de <http://es.workmeter.com>
- Kosciuk, N. H. (2006). *Sistemas de Información Gerencial*. AlfaEpsilon.
- Oficina Nacional de Estadísticas, ONE. (s.f.). Obtenido de [www.one.gob.do](http://www.one.gob.do)
- Portal de divulgación de la empresa distribuidora de energía EDESUR. (s.f.). Obtenido de <http://www.edesur.com.do/>
- Rodriguez, C. S. (2005). *Sistemas de Información para el Control de Gestión (Un apoyo a la gestión empresarial)*.
- Rubió, T. (2016). *Recursos Humanos, Dirección y Gestión de Personal en las Organizaciones*. Barcelona: OCTAEDRO, S.L.
- SAP AG. (2008). [www.sap.com/talentmanagement](http://www.sap.com/talentmanagement). Obtenido de [http://www.logrus.ru/UserFiles/Image/Multilingual/Multi\\_layout/SAP\\_ERP\\_HCM\\_20\\_languages/SAP%20ERP%20HCM\\_ES.pdf](http://www.logrus.ru/UserFiles/Image/Multilingual/Multi_layout/SAP_ERP_HCM_20_languages/SAP%20ERP%20HCM_ES.pdf)

Villagra, M. (29 de Noviembre de 2015). *es.scribd.com*. Obtenido de <https://es.scribd.com/doc/291511541/Definicion-de-Recursos-Humanos-Marzo->

Werther, W. B. (2000). *Administración De Personal Y Recursos Humanos*. Mexico: McGRAW-HILL.

*www.significados.com*. (s.f.). Obtenido de <https://www.significados.com/sistema-sap/>

## ANEXO 1



### Vicerrectoría de Estudios de Posgrado

Anteproyecto del trabajo final para optar por el título de:  
Maestría en Gerencia y Productividad

#### **Título:**

PROPUESTA DE OPTIMIZACION DEL SISTEMA SAP PARA EL  
AREA DE LOS RECURSOS HUMANOS EN LA EMPRESA EDESUR,  
SECTOR SAN CRISTOBAL, EN EL AÑO 2017.

#### **Postulante:**

Ing. Andrea Patricia Martich Lorenzo  
2007-2140

#### **Tutor:**

Fidias Augusto Mejia

Santo Domingo, Distrito Nacional  
República Dominicana  
Diciembre 2016

# PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

## 1. Descripción del problema.

EDESUR dominicana es una institución del Estado que se encarga de la distribución y venta de energía en la zona sur del país, la cual debe ser capaz de brindar un servicio óptimo ya que se trata de una de las necesidades primordiales de las personas.

Para que la energía llegue a los consumidores debe ser adquirida, procesada y distribuida, este proceso involucra a todo el capital humano que presta su servicio en la empresa, partiendo de este hecho resulta vital que el personal que colabora con toda la gestión de la empresa esté debidamente capacitado y motivado.

El departamento de Recursos Humanos es el encargado de evaluar y administrar el personal que ingresa en la empresa a prestar servicio, por lo que se convierte en una gestión de suma importancia, razón por la cual es conveniente contar con un sistema de información gerencial capaz de ayudar a administrar estas tareas con eficiencia y productividad.

En la actualidad la empresa cuenta con varios sistemas de información gerencial para las gestiones de cobros y distribución de energía, el software Eikon RH para la administración de personal y el sistema SAP para las gestiones financieras internas de la empresa, pero no cuenta con un sistema de administración de personal eficaz que controle la gestión de talentos y analíticas de capital humano, lo cual resulta ser clave a la hora de contratar y ubicar el personal de manera productiva, ya que en la actualidad la fuerza laboral se ve abrumada por la diversidad de los trabajos que deben realizar y las capacidades con las que deben contar.

Es necesario que EDESUR Dominicana como empresa del estado pueda hacer una excelente gestión, para ello necesita estar capacitada para utilizar el capital humano de forma productiva dentro de cada área de la empresa pues los

problemas energéticos presentados en la zona sur del país son significativos, actualmente más del 50% de la población no cuenta con 24 horas de energía y más del 40% de la población no está dispuesta a pagar la energía que consume, lo que está causando déficit y baja productividad en la empresa.

El sistema SAP es capaz de ofrecer software para toda clase de actividades y gestiones que se requieran realizar dentro de la empresa, el más actual es el Human Capital Management (HCM), software de gestión de capital humano de SAP, para la gestión de recursos humanos y nóminas centrales, gestión de talentos, analíticas de capital humano y gestión de tiempo y asistencia, la adquisición del mismo permitiría la administración idónea del capital humano además de la eliminación del software Eikon RH, lo cual incidiría en la mejora significativa de la productividad, ya que la empresa contaría con el personal correcto ubicado estratégicamente en el lugar correcto.

## **2. Formulación del problema.**

¿A qué se debe la falta de un sistema de información gerencial que permita realizar las gestiones del capital humano de la empresa EDESUR, de manera integral?

## **3. Sistematización del problema**

¿Cómo ayuda el sistema actual del área de recursos humanos en la medición de la productividad del personal?

¿Cómo ayuda el sistema de información utilizado en la empresa con la toma de decisiones respecto de los colaboradores?

¿Cuáles son los requisitos para contar con sistema de información integral?

### Hipótesis:

La carencia de sistemas de información de recursos humanos eficientes, dificulta la gestión de talentos en la empresa de distribución de energía, EDESUR.

### Variable dependiente:

Dificultad para la gestión de talentos en la empresa de distribución de energía, EDESUR.

### Variable Independiente:

La carencia de sistemas de información de recursos humanos eficientes.

### Indicadores:

- Carencia de un sistema de información eficiente.
- Falta de integración entre los departamentos de recursos humanos.
- Alto margen de pérdidas asociadas al manejo de los recursos.

## **4. Delimitación del problema.**

Este proyecto estará enfocado en la optimización del sistema de información gerencial SAP con la puesta en marcha del software de gestión de capital humano (HCM) de SAP, para el área de Recursos Humanos de EDESUR dominicana, con el fin de eficientizar los procesos de gestión de capital humano, en un lapso de tiempo de 6 meses, iniciando el enero 2017 y finalizando en el mes de junio 2017.

## **5. Objetivos generales y específicos.**

### Objetivo General:

Analizar el sistema existente para hacer una propuesta de optimización del sistema SAP al área de recursos humanos de EDESUR dominicana.

### Objetivos específicos:

- Identificar los sistemas utilizados actualmente por el área de recursos humanos de la empresa.
- Demostrar fallas existentes en el sistema actual del área de recursos humanos de la empresa.
- Cuantificar los efectos por las debilidades del software actual.

## **6. Justificación de la investigación.**

La motivación del capital humano es parte fundamental para lograr la eficiencia en la entrega del servicio energético en República Dominicana lo que es causa suficiente para la formulación de un plan que permita la mejora de la productividad en el área de recursos humanos de la empresa EDESUR a través de la optimización de los sistemas de información gerencial utilizados, para contar con un personal capacitado que pueda idear estrategias efectivas que mejoren la productividad de la empresa en general, mediante la correcta identificación, selección, ubicación y capacitación de las personas que prestan servicio en la institución.

La selección y ubicación son la primera fase del ingreso del personal a una empresa, esta debe llevarse de forma objetiva y transparente para ser efectiva en el cumplimiento de los objetivos y se debe contar con herramientas eficaces que sirvan de apoyo para la correcta identificación del personal.

La capacitación del personal permite que una empresa llegue más rápido a la meta es decir al logro de los objetivos, mantiene al personal motivado y entusiasta. Lo anterior expuesto se logra mediante el seguimiento continuo a través de los sistemas de información gerencial.

Por medio de entrevistas realizadas al personal del área de recursos humanos se demostrará la deficiencia del sistema actual, además se realizaran entrevistas para determinar el nivel de satisfacción y desempeño de los empleados.

## **MARCO TEÓRICO**

A continuación, se expondrá un caso que servirá para validar la importancia de la aplicación de sistemas de información en las empresas y el éxito que pueden tener al integrar los departamentos a un mismo sistema.

### **Construmart: clientes en primer plano**

“Para mantener y consolidar el liderazgo que tiene en el mercado de las constructoras, la empresa chilena Construmart necesitaba una solución de CRM (Customer Relationship Management, en español Administración basada en relación con los clientes), que le permitiera organizar el trabajo de los agentes del Call Center e incrementar el nivel de fidelización.

A principios del año 2000, cuando decidieron rediseñar el negocio y plantear los nuevos objetivos corporativos, descubrieron que la plataforma tecnológica instalada no poseía la funcionalidad ni la flexibilidad necesaria para sustentar el nivel y calidad de servicio que querían brindar a sus clientes.

Construmart tomó este desafío y decidió invertir 4 millones de dólares en implementar la plataforma mySAP Business Suite en las 32 sucursales que posee la empresa a lo largo de Chile. Si bien contaba con un crecimiento anual de un 15%, la decisión implicaba un gran riesgo debido al monto de la inversión, pero las posibilidades de retorno también eran considerables”. (Rodríguez, 2005)

Según se presenta en el caso, la empresa entendió que a pesar del costo se necesitaba implementar una plataforma para lograr la mejora continua de sus procesos y avanzar conforme los cambios que se presentaban en mercado así como las exigencias de los clientes, este análisis es válido para cualquier tipo de empresa que brinde un producto o servicio, en el caso que se aborda en esta investigación la empresa EDESUR es un excelente prospecto para la aplicación de un sistema integral en áreas claves, debido al crecimiento de su capital humano y la expansión territorial que experimenta en la actualidad y así obtener el retorno que tanto necesita para ser una empresa sostenible.

Cristián Montes, Gerente General de la compañía Construmart, explica, "Creemos que sólo en ajuste de tiempo de personas que hacen dobles transacciones tendremos un ahorro de un millón de dólares por año, por lo que la inversión se recuperará en un plazo de cuatro años"

Un análisis de retorno de la inversión permitirá sostener y justificar la inversión en la optimización del sistema SAP en la empresa EDESUR Dominicana, a través de este se pueden obtener fechas precisas en cuanto al tiempo de aplicación y tiempo de recuperación de la inversión, así se puede apreciar en el caso que se analiza.

"La implementación, a cargo de Soluziona, se inició durante 2001 y contó con el apoyo y control de SAP. El proyecto era muy ambicioso: querían completarlo en el menor tiempo posible. El proceso comenzó en marzo y ya en diciembre Construmart tenía montado el módulo de Recursos Humanos y ERP, en mayo el módulo comercial y en julio integró las 32 sucursales". (Rodríguez, 2005)

La optimización del sistema SAP en el área de recursos humanos permitirá un mayor control del personal y una excelente gestión de talentos que permitirá a los profesionales poner sus conocimientos al servicio de la empresa en el área idónea y así lograr el éxito sostenido de la empresa EDESUR Dominicana, así como se expone a continuación.

Cristián Montes da las razones por las que se inclinaron por SAP, "Queríamos elevar el nivel de servicio que se entrega en esta industria. Para lograrlo debíamos tener un mejor manejo de la información que nos permitiera satisfacer las demandas antes que la competencia. Y nos dimos cuenta de que esto debía ir apoyado de un back office lo suficientemente fuerte que garantizara el éxito de este objetivo. Luego de estudiar todas las empresas que ofrecían soluciones de gestión de relaciones con el cliente (CRM), Construmart eligió la suite de aplicaciones de negocios de SAP por ser la única que incluía e integraba, además del proceso de CRM, soluciones de finanzas, ventas mayoristas, ventas retail, recursos humanos y herramientas de gestión".

"Para enfrentar el proceso de modificación, Construmart formó un equipo de 35 personas que trabajó exclusivamente en la implementación de este proyecto. Montes cuenta que las personas que trabajaron en este tema tuvieron que salir de sus trabajos actuales y los compañeros debieron reemplazarlos. Esa fue una de las claves: si el proyecto no recibe la más alta prioridad, es imposible que salga". (Rodríguez, 2005)

Otro punto muy importante es la integración, se precisa que todo el personal de una empresa colabore para que esta mejore y siendo EDESUR una empresa del Estado, que ofrece un servicio común para todos necesita contar con un personal satisfecho al que se le permita poner su esfuerzo donde pueda ser productivo igual como lo hizo Construmart con la aplicación del sistema SAP.

"Fueron capacitadas 350 personas en todas las sucursales de Construmart, según su perfil de usuario. Además, la compañía, con el apoyo de SAP y de Soluziona, se preocupó de concientizar a todos sus empleados, a través de comunicados mensuales, de la necesidad de que todas las culturas existentes en la compañía se unieran en una sola y lograran tener un lenguaje común. Al instalar esta plataforma cambiamos el lenguaje. Aprendimos a hablar otro idioma y hoy disponemos de una herramienta en nuestras bases que nos va a permitir hacer otras cosas en el futuro. Ahora tenemos que tomar esta herramienta y crear

proyectos que nos permitan elevar los niveles de servicio para que sean diferenciadores en nuestro negocio". (Rodriguez, 2005)

Se puede inferir cuan relevante es tomar la decisión financiera de aplicar los diferentes módulos que ofrece el sistema SAP para la gestión en una empresa, en el caso de EDESUR Dominicana con la optimización del sistema SAP y su aplicación en el área de Recursos Humanos, la empresa podrá dar un paso importante ya que el sistema ayudara de forma gradual a ubicar de manera productiva a todos los colaboradores en las áreas idóneas, capacitarlos en las competencias requeridas por la empresa, identificar carencias y descubrir talentos y así lograr la sostenibilidad.

## MARCO CONCEPTUAL

A continuación, se presentarán algunas definiciones relevantes para conocer el tema de estudio.

### **Sistemas de información:**

Un Sistema de Información es un conjunto de elementos que interactúan entre sí con el fin de apoyar las actividades de una empresa o negocio. En un sentido amplio, un sistema de información no necesariamente incluye equipo electrónico.

### **Actividades básicas usadas en la gestión de los sistemas de información:**

Entrada de información: proceso en el cual el sistema toma los datos que requiere para procesar la información, por medio de estaciones de trabajo, teclado, diskettes, cintas magnéticas, código de barras, etc.

Almacenamiento de información: es una de las actividades más importantes que tiene una computadora, ya que a través de esta propiedad el sistema puede recordar la información guardada en la sesión o proceso anterior.

Procesamiento de la información: esta característica de los sistemas permite la transformación de los datos fuente en información que puede ser utilizada para la toma de decisiones, lo que hace posible, entre otras cosas, que un tomador de

decisiones genere una proyección financiera a partir de los datos que contiene un estado de resultados o un balance general en un año base. Salida de información: es la capacidad de un SI para sacar la información procesada o bien datos de entrada al exterior. Las unidades típicas de salida son las impresoras, graficadores, cintas magnéticas, diskettes, la voz, etc.

### **Sistema SAP:**

El sistema SAP es un sistema ERP (Enterprise Resource Planning o planificación de los recursos empresariales). Todos los sistemas ERP son sistemas integrales compuestos por diferentes módulos para la administración de los recursos de cada área de la empresa como las áreas de administración y finanzas, compras, ventas, producción, recursos humanos y mantenimiento. (www.significados.com)

### **Características del sistema SAP:**

La empresa SAP AG ha creado diferentes módulos para su sistema SAP divididos en cuatro áreas específicas: logística, financiera, recursos humanos y multi aplicaciones:

- Logística: módulos PP o planificación y producción industrial, módulos MM o manejo de materiales (adquisición de bienes y contratación de servicios) y módulos SD o ventas y distribución.
- Financiera: módulos Fi o financiero-contable, módulos co-diseñados para empresas Pyme o microempresas y módulos TR o tesorería.
- Recursos humanos: módulos HCM.
- Multi-aplicación: módulos IS o sectoriales y módulos WF o workflow para definir los flujos de información y jerarquías de trabajo. (www.significados.com)

### **Banco de datos de Recursos Humanos:**

El banco de datos es un sistema para almacenar y acumular datos debidamente codificados y disponibles para el procesamiento y obtención de información.

## MARCO CONTEXTUAL

Aquí se expondrá información relevante sobre el universo y la muestra representativa de esta investigación.

El problema que se persigue con esta investigación es la falta de un sistema integral para el área de recursos humanos de EDESUR dominicana, empresa del Estado, que ofrece el suministro de energía eléctrica en toda la zona sur de Republica dominicana. En esta dirección, el universo objeto de estudio de la investigación, está representado por todas las empresas distribuidoras de energía eléctrica. Entre estas las más importantes son EDESUR, EDENORTE y EDEESTE, La muestra representativa de esta investigación ha sido la empresa EDESUR.

## TIPO DE INVESTIGACIÓN

### **Exploratoria:**

A través de la investigación exploratoria se logrará resaltar los puntos importantes que se pretenden mejorar de la muestra seleccionada y hacer la respectiva propuesta que esté acorde y aporte una solución sostenible al problema planteado.

### **Descriptiva:**

Mediante la investigación descriptiva se expondrá y analizará el sistema actual y la falta de un sistema de información gerencial integrado en el área de Recursos Humanos.

### **Explicativa**

Mediante la investigación descriptiva se analizarán las causas de la falta de un sistema adecuado para el área de Recursos Humanos y consecuencias que puede enfrentar la empresa para la entrega satisfactoria del servicio.

## **MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN**

### **Inductivo:**

Mediante el método inductivo se analizará el sistema actual del área de recursos humano para obtener conclusiones que permitan analizar la situación de la empresa.

### **Deductivo:**

Mediante este método se analizará la carencia de un sistema integral en la empresa EDESUR para compararlo con la optimización y mejora del sistema en el área de Recursos Humanos.

### **Analítico:**

Se analizarán las causas del problema planteado y a su vez las consecuencias a las que se enfrentaría la empresa.

## **TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN**

### **Observación directa:**

Mediante la observación directa se obtendrán los datos necesarios para implementar la propuesta.

### **Entrevistas:**

Mediante las entrevistas se obtendrá información tanto de los empleados del área de Recursos Humanos como de otras áreas de empresa que sustenten las bases de la propuesta.

# INDICE GENERAL

<b>AGRADECIMIENTOS.....</b>	<b>II</b>
<b>RESUMEN.....</b>	<b>III</b>
<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>1</b>

## **CAPÍTULO I. RECURSOS HUMANOS Y TECNOLOGÍAS**

1.1	Definiciones De Recursos Humanos .....	3
1.2	Origen De Los Recursos Humanos .....	4
1.3	Objetivos De Los Recursos Humanos .....	5
1.4	Clasificación De Los Objetivos De Los Recursos Humanos .....	7
1.5	Actividades De Los Recursos Humanos .....	9
1.6	Tecnologías De La Información .....	11
1.7	Sistemas De Información Gerencial.....	12
1.8	Recursos Humanos Y Sistemas De Información En Las Empresas.....	13

## **CAPÍTULO II. ANÁLISIS SOBRE LOS PROCESOS DE RECURSOS HUMANOS EN EDESUR, SAN CRISTÓBAL, EN EL AÑO 2017**

2.1	Historia De La Empresa.....	17
2.2	Filosofía De EDESUR.....	18
2.2.1	Misión: .....	18
2.2.2	Visión:.....	19
2.2.3	Valores: .....	19
2.3	Esquema Organizativo Primer Nivel De EDESUR Dominicana.....	20
2.4	Áreas De EDESUR Dominicana .....	21
2.4.1	Dirección de Subestaciones .....	21
2.4.2	Dirección de Redes .....	21
2.4.3	Dirección de Ingeniería.....	21
2.4.4	Dirección de Grandes Clientes .....	21
2.4.5	Dirección de Gestión Social.....	21
2.4.6	Dirección de Gestión de Pérdidas.....	22
2.4.7	Dirección de Gestión Comerciales.....	22
2.4.8	Dirección de Operaciones.....	22
2.4.9	Dirección de Control de Energía .....	22
2.4.10	Dirección Mercadeo y Servicio al Cliente.....	22
2.4.11	Dirección de Gestión Administrativa .....	23
2.4.12	Dirección de Servicios Jurídicos .....	23

2.4.13	Dirección de Asesoría Legal Comercial .....	23
2.4.14	Dirección de Comunicación .....	23
2.4.15	Dirección de Control de Finanzas .....	23
2.4.16	Dirección Gestión Humana .....	23
2.4.17	Dirección de Tecnologías de la Información .....	24
2.4.18	Dirección de Administración y Logística.....	24
2.4.19	Dirección de Finanzas .....	24
2.5	Ubicación Geográfica De EDESUR Dominicana.....	24
2.6	Campo De Acción De EDESUR Dominicana .....	25
2.7	División Sectorial De EDESUR Dominicana .....	25
2.8	Situación Actual De La Empresa .....	26
2.9	Análisis FODA Acerca De La Gestión Del Departamento De Recursos Humanos En El Sector San Cristóbal .....	28
2.10	Análisis De Cuestionarios .....	30
2.11	Análisis De La Entrevista .....	46

### **CAPÍTULO III. PROPUESTA DE OPTIMIZACIÓN DEL SISTEMA SAP PARA EL ÁREA DE LOS RECURSOS HUMANOS EN LA EMPRESA EDESUR, SAN CRISTÓBAL, EN EL AÑO 2017**

3.1	Objetivos .....	48
3.2	Importancia De La Optimización .....	49
3.3	Propuesta De Optimización Del Sistema SAP .....	50
3.3.1	Modulo Gestión de Talentos .....	51
3.4	Análisis Beneficios.....	52
3.5	Cronograma De Actividades De La Implementación.....	53
3.5.1	Adquisición Del Software: .....	54
3.5.2	Implementación Del Software: .....	55
3.5.3	Formación Del Personal De Recursos Humanos:.....	55
3.5.4	Actualización De Información En El Nuevo Sistema: .....	55
3.5.5	Eliminación del Sistema Actual:.....	55
3.5.6	Puesta En Marcha: .....	55
3.6	Presupuesto .....	56

### **CONCLUSIONES**

### **RECOMENDACIONES**

### **BIBLIOGRAFÍA**

### **ANEXOS**

## BIBLIOGRAFÍA

(s.f.). Obtenido de <https://www.significados.com/sistema-sap/>

Rodriguez, C. S. (2005). *Sistemas de Información para el Control de Gestión (Un apoyo a la gestión empresarial)*.

## ANEXO 2

### ENCUESTA PARA DETERMINAR LA MOTIVACION DE LOS EMPLEADOS DE EDESUR SAN CRISTOBAL

Gerencia a la que pertenece: \_\_\_\_\_

#### 1. Rango de edad

- |                  |                  |
|------------------|------------------|
| A) Entre 20 y 30 | C) Entre 40 y 50 |
| B) Entre 30 y 40 | D) 50 o mas      |

#### 2. Tiempo laborando en la empresa

- |                   |                  |
|-------------------|------------------|
| A) 5 años o menos | C) De 10 a 15    |
| B) De 5 a 10      | D) 15 años o mas |

#### 3. Especifique su sexo.

- A) Femenino
- B) Masculino

#### 4. ¿Recibió capacitación oportuna al ingresar a la empresa y/o área de trabajo?

- A) Si
- B) No

#### 5. Si la respuesta anterior fue si, ¿Cómo evalúa la capacitación recibida?

- |              |               |
|--------------|---------------|
| A) Excelente | C) Buena      |
| B) Muy buena | D) Deficiente |

#### 6. ¿La empresa le ofrece capacitación de forma continua en las competencias que requiere para desempeñarse correctamente?

- A) Si
- B) No

**7. ¿Ha sido tomado en cuenta para una promoción de acuerdo a su experiencia, desempeño y formación académica?**

- A) Si
- B) No

**8. ¿La empresa aumenta los sueldos periódicamente, de acuerdo al desempeño de sus funciones?**

- A) Si
- B) No

**9. Si la respuesta anterior fue si, ¿cómo evalúa el aumento de acuerdo con sus funciones, capacidades y formación académica?**

- A. Excelente
- B. Muy buena
- C. Buena
- D. Deficiente

**10. ¿La empresa le hace reconocimientos de acuerdo al desempeño de sus funciones?**

- A) Si
- B) No

**11. ¿Ha identificado alguna de estas debilidades en su departamento?**

- A. Falta de motivación
- B. Falta de crecimiento
- C. Rotación constante de personal
- D. Todas las anteriores
- E. Ninguna de las anteriores

**12. ¿Cómo evalúa el nivel de motivación en su trabajo?**

- A) Excelente
- B) Muy buena
- C) Buena
- D) Deficiente

**13. ¿La empresa hace evaluaciones periódicamente a los empleados?**

- A) Si
- B) No

**14. ¿Cómo evalúa la retroalimentación recibida después de la evaluación?**

- A) Excelente
- B) Muy buena
- C) Buena
- D) Deficiente

**15. ¿Qué hace falta para mejorar la motivación y desempeño de los empleados de la empresa? (Más de una respuesta es posible)**

- A) Capacitación
- B) Seguimiento continuo  
del trabajo realizado
- C) Oportunidad de  
crecimiento
- D) Aumento de sueldo

## **ENTREVISTA PARA DETERMINAR LA EFICIENCIA DEL SISTEMA ACTUAL UTILIZADO EN EL AREA DE RECURSOS HUMANOS.**

1. ¿Son utilizados sistemas de información en el área de recursos humanos?
2. ¿Cuáles sistemas se utilizan?
3. ¿Quién utiliza los sistemas de información del área de recursos humanos?
4. ¿El sistema utilizado para las gestiones de capital humano permite un seguimiento continuo de todos los empleados de la empresa?
5. ¿El sistema tiene un sistema de alerta respecto de las gestiones de cada empleado?
6. Si la respuesta anterior fue positiva: Explique cómo funciona este sistema.
7. El departamento de recursos humanos da seguimiento continuo en los sectores que abarca la empresa.

## ANEXO 3



### SOLICITUD Y AUTORIZACIÓN EMPRESARIAL PARA REALIZACIÓN DE TRABAJO FINAL Y/O MONOGRAFICO

Yo, Andrea Patricia Martich Lorenzo, cédula 104-0023052-9, matrícula de la Universidad APEC, 2007-2140 estudiante de término del programa de Maestría, Gerencia y Productividad, cursando la asignatura de Trabajo final y/o Monográfico, solicita la autorización de EDESUR Dominicana

(Nombre de la empresa que autoriza)

Para realizar mi trabajo final sobre: PROPUESTA DE OPTIMIZACION DEL SISTEMA SAP PARA EL AREA DE LOS RECURSOS HUMANOS EN LA EMPRESA EDESUR, SECTOR SAN CRISTOBAL, EN EL AÑO 2017.  
(Título del Trabajo final y/o Monográfico,)

y acceder a las informaciones que precisaré para este fin.

Este trabajo tiene por objetivo aportar en: La mejora de la eficiencia del departamento de recursos Humanos de la empresa EDESUR Dominicana.

Andrea Patricia Martich Lorenzo  
(Firma del estudiante)

Yo, Xiomara Mánelo,

(Nombre de quien autoriza en la empresa)

Sub Gerente Administrativa

(Cargo que ocupa)

Cédula, 002-0094324-9, autoriza a realizar el Trabajo final y/o Monográfico, arriba señalado y que el mismo podrá:

Utilizar el nombre de la empresa  Utilizar un pseudónimo en caso necesario

Ser expuesto ante compañeros, profesores y personal de la Universidad APEC

Ser incluido dentro del acervo de la Biblioteca de UNAPEC

Aplicarlo en el área correspondiente dentro de la empresa si responde a las necesidades diagnosticadas.

**EDESUR DOMINICANA, S.A.**  
Sector San Cristóbal

13 FEB 2017

Xiomara Mánelo  
Sub Gerencia Administrativa (Cargo que ocupa en la empresa)