



DECANATO DE POSGRADO

Trabajo final para optar por el título de:

Maestría en Gerencia de Recursos Humanos

Título:

Propuesta de diseño de una empresa de asesoría de recursos humanos para PYMES en Santo Domingo Oeste, agosto 2019.

Sustentante:

Dania Rodríguez, 2017-1912

Asesor (a):

Ivelisse Y. Comprés Clemente

Santo Domingo, D.N.

Agosto 2019

RESUMEN

La intención principal de esta investigación fue la creación de una empresa de asesoría que brinde a las PYME facilidades de poder contar con un personal adecuado, que permita alinear los objetivos empresariales con el desempeño de los colaboradores al logro de estos. Fueron establecidos como objetivos la identificación de los pasos a seguir para la creación de la empresa, la creación de acciones que fomenten vínculos de confianza empresa-cliente, fueron diseñados los servicios y productos a ofertar a los futuros clientes, basados en los resultados obtenidos de la aplicación de una encuesta. La metodología usada fueron los tipos de investigación exploratorios, la investigación descriptiva y la investigación explicativa; apoyadas en los métodos de estudios deductivos e inductivos, a través de la revisión de la documentación pertinente, para luego completar la investigación con la aplicación de una encuesta como herramienta que soporte. La encuesta fue aplicada a quince empresas del sector textil como muestra representativa, en donde quedó evidenciado que a pesar de considerar que la asesoría de recursos humanos es una necesidad de todas las empresas sin importar tamaño, aún se mantiene la cultura de la administración de recursos humanos por áreas administrativas y contables en las PYME, entre otras oportunidades de mejora. Así, la propuesta procuró crear estrategias que permitan a la empresa, a través de varias etapas, pasar de único dueño a ir formando un equipo de tres personas en un año, que permitirá dar el soporte adecuado a la cartera de cliente captada durante ese tiempo.

ABSTRACT

The main intention of this research was the creation of an advisory company that provides SMEs with the ability to have adequate staff, which allows them to align business objectives with the performance of employees to achieve them. The objectives were to identify the steps to be followed up for the creation of the company, the creation of actions that foster business-customer trust links. The services and products that will offered to future clients were designed based on the results obtained from the application of a survey. The methodology used was the types of exploratory research, descriptive research and explanatory research; supported by the methods of deductive and inductive studies, through the revision of the pertinent documentation, then complete the investigation with the application of a survey as a support tool. The survey was applied to fifteen companies in the textile sector as a representative sample, where it was evidenced that despite considering that human resources advice is a necessity of all companies regardless of size, the culture of resource management is still maintained. Humans by administrative and accounting areas in SMEs, among other opportunities for improvement. Thus, the proposal sought to create strategies that allow the company, through several stages, to go from sole owner to forming a team of three people in a year, which will allow adequate support to the client portfolio captured during that time.

ÍNDICE

RESUMEN	ii
ABSTRACT	iii
LISTA DE TABLAS.....	vii
LISTA DE ANEXOS	viii
DEDICATORIAS Y AGRADECIMIENTOS	ix
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1: ASESORÍA DE RECURSOS HUMANOS PARA PYMES	4
1.1. Empresas de Asesorías.	4
1.1.1. Definición Empresas de Asesorías	5
1.1.2. Definición Empresas de Consultorías	5
1.2. Antecedentes históricos de las empresas de asesoría en recursos humanos.	6
1.3. Empresas PYMES.....	8
1.3.1. Empresa	8
1.3.2. Clasificación de las empresas	9
1.3.3. Microempresas:	10
1.3.4. Pequeñas empresas:.....	10
1.3.5. Medianas empresas:	11
1.4. Características de una empresa PYMES	11
1.5. Administración de los Recursos Humanos.	12
1.5.1. El sistema de gestión de recursos humanos.....	15
1.5.2. Subsistema de Provisión de Recursos Humanos.	17
1.5.2.1. Planeación.....	18
1.5.2.2. Reclutamiento.....	19
1.5.2.3. Selección.....	20
1.5.3. Subsistema de organización de recursos humanos.....	22
1.5.3.1. Integración o socialización del personal.....	23
1.5.3.2. Diseño de puestos.....	25
1.5.3.3. Descripción y Análisis de Puesto.....	26

1.5.4.	Subsistema Retención.....	29
1.5.4.1.	Remuneración y Retribuciones.....	30
1.5.4.2.	Prestaciones y Servicios Sociales.....	30
1.5.4.3.	Higiene y Seguridad en el trabajo.....	31
1.5.4.4.	Relaciones Sindicales o con las personas.....	31
1.5.5.	Subsistema Desarrollo.....	32
1.5.5.1.	Capacitación.....	33
1.5.5.2.	Desarrollo Organizacional.....	35
1.6.	La asesoría de Recursos Humanos como valor Estratégico en las PYMES.....	36
1.6.1.	La Gestión Estratégica de Recursos Humanos.....	37
CAPÍTULO II: CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE ASESORÍA.....		40
2.1.	Pasos para constituir una empresa.....	40
2.2.	Empresas de Responsabilidad Individual Limitada.....	41
2.2.1.	Pasos para registrar una Empresa individual de responsabilidad limitada	42
2.2.2.	Registro Mercantil.....	43
2.2.2.1.	Funciones del Registro Mercantil.....	43
2.2.2.2.	Pasos para solicitar el Registro Mercantil.....	44
2.2.3.	Registro del Nombre Comercial.....	44
2.2.4.	Solicitar el Registro Nacional del Contribuyente (RNC).	45
2.2.4.1.	Ciclo de vida de los contribuyentes.....	45
2.3.	Tipo de Investigación.....	46
2.3.1.	Investigación Exploratoria.....	46
2.3.2.	Investigación Descriptiva.....	47
2.3.3.	Investigación Explicativa.....	47
2.4.	Método de Investigación.....	47
2.4.1.	Método Inductivo.....	48
2.4.2.	Método deductivo.....	48
2.5.	Herramientas.....	48
2.5.1.	Encuesta.....	48

2.5.2.	Objetivos de la Encuesta:	49
2.6.	Entrevista Experto en Asesorías de Recursos Humanos.....	49
2.6.1.	Objetivos Entrevista Experto en Asesorías de Recursos Humanos	50
2.7.	Muestra	50
2.7.1.	Muestra para población finita	51
2.8.	Tabulación Encuesta	52
2.9.	Análisis Encuesta	61
2.10.	Entrevista a experto en Asesorías, P&T Soluciones Integrales	62
2.11.	Diagnostico	64
CAPITULO III: PROPUESTA DE DISEÑO DE UNA EMPRESA DE ASESORÍA DE RECURSOS HUMANOS PARA PYMES		68
3.1.	Descripción de la propuesta	68
3.2.	Objetivos de la propuesta.....	69
3.2.1.	Objetivo General.....	69
3.2.2.	Objetivos específicos.....	69
3.3.	Estrategias	70
3.3.1.	Primera etapa	70
3.3.2.	Segunda Etapa.....	72
3.3.3.	Tercera Etapa.....	72
3.4.	Tácticas.....	74
3.4.1.	Táctica a la estrategia Creación de empresa	75
3.4.1.1.	Asesoría Legal.....	75
3.4.2.	Táctica a la estrategia Diseño de los productos y Servicios.....	75
3.4.2.1.	Precios asequibles.....	75
3.4.2.2.	Segmentación de servicios.	75
3.4.2.3.	Acompañamiento en los procesos contratados.....	76
3.4.2.4.	Soporte para contactar Programas de primer empleo, pasantía y otros	76
3.4.2.5.	Táctica para las Visitas y contactos a clientes para su captación. .	78
3.4.2.6.	Táctica de Contratación de personal de apoyo a los procesos.	78
3.4.2.7.	Táctica para el Diseño de página web y canales electrónicos.	78
3.4.2.8.	Resumen de las tácticas a emplear alineadas a las estrategias. ...	79

3.1.	Justificación.....	81
3.2.	DAROMAR soluciones de Recursos humanos EIRL	82
3.2.1.	Filosofía de DAROMAR.....	82
3.2.2.	Misión	82
3.2.3.	Visión.....	82
3.2.4.	Valores	82
3.3.	Servicios y productos de DAROMAR	83
3.3.1.	Soluciones de Integración Organizacional	83
3.3.2.	Soluciones de Retención.	83
3.3.3.	Soluciones de desarrollo Organizacional.	84
3.4.	Recursos Financieros.....	84
3.4.1.	Gastos de inicio de operaciones	85
3.4.2.	Gastos de recursos tecnológicos y activos fijos	85
3.4.4.	Presupuesto	86
3.4.5.	Balance scorecard o cuadro integral de mando	88
	CONCLUSIONES.....	92
	BIBLIOGRAFÍA	94
	ANEXOS	99

LISTA DE TABLAS

Tabla 1.	Cinco subsistemas de la gestión de recursos humanos.....	17
tabla 2.	Subsistema de provisión de recursos humanos.	18
tabla 3.	Subsistema de organización de recursos humanos	23
tabla 4.	Subsistema retención.....	29
tabla 5.	Subsistema desarrollo.....	33
tabla 6.	Tiempo que tiene operando la empresa	52
tabla 7.	Cantidad de empleados.....	52
tabla 8.	Cuentan con departamento de recursos humanos.....	53
tabla 9.	Áreas que realizan funciones de recursos humanos en donde no existe el dpto.	53
tabla 10.	Ha usado servicios externos de recursos humanos	54
tabla 11.	Tipos de servicios contratados	54
tabla 12.	Asesoría es para grandes organizaciones	55
tabla 13.	Contratación servicios asesoría en rr.hh.	55

Tabla 14. Servicios dispuestos a contratar.....	55
tabla 15. Creencia de empleados felices	56
tabla 16. Disposición de mantener empleados felices en la organización.....	57
tabla 17. Creencia de contar con personal bien remunerado.	57
tabla 18. Dificultades en la contratación de personal adecuado.....	57
tabla 19. Histórico de situaciones legales	58
tabla 20. Cantidad de casos legales durante operación empresa.	58
tabla 21. Rotación del personal.....	58
tabla 22. Tipos de salidas frecuentes	59
tabla 23. Actividades de formación y capacitación.....	59
tabla 24. Empresas de formación y capacitación usadas.	60
tabla 25. Formularios disponibles en la empresa.	60
tabla 26. Resumen estrategias	73
tabla 27. Resumen de las tácticas	79
tabla 28. Presupuesto creación empresa de asesoría	87
tabla 29. Cuadro integral de mando para la empresa daromar	89

LISTA DE ANEXOS

Anexo 1. Encuesta de servicios en rr.hh.....	99
anexo 2. Entrevista experiencia servicios asesoría en rr.hh.	104

DEDICATORIAS Y AGRADECIMIENTOS

A Dios por su infinitica bondad en mi vida.

A mi familia, por su apoyo incondicional durante estos dos años a tantas horas de entrega para alcanzar esta meta, aun cuando en incontables ocasiones le he robado tiempo de calidad y de unión familiar. En especial a mi esposo **Carlos**, amor gracias por tanta comprensión, no esperaba menos de ti. Saberme con un compañero de vida como tú ya es una gran satisfacción de vida que me complementa en los días felices, y me llenas de paz y calma en esos días difíciles.

A mis hijas y sobrinas, para que este logro les sirva de motivación al logro de sus metas y sueños profesionales.

A mis compañeras de maestría, por sus vivencias y aportes en cada materia, pues permitieron unificar criterios profesionales que consolidaron nuestro aprendizaje, en especial a **Patricia Ventura, Jeniffer Piñeiro y Rosalía de los Santos**. Chicas, gracias del alma, por su apoyo, palabras de motivación y aliento en los días de deseos de deserción o de frustración.

A los maestros que con sus conocimientos fueron llenando mis deseos de aprender y satisfaciendo mis inquietudes sobre el ámbito de los recursos humanos, de manera particular a la profesora **Agueda Herrera**, a **Tania Guillermo**, a **Ricardo Sosa**, a **Manuel Molina**, a **Victoria Contreras**, a **Hilda Feliz**, a **Angelina Angelo** y de manera muy especial al profesor **Pedro Castillo**. Quienes con sus conocimientos y experiencias fueron un soporte privilegiado en esta transición de adquisición de conocimientos. Ha sido maravilloso saber que en este trayecto me acompañaron personas con un nivel profesional distintivo y de gran valía académica como la de ellos. Gracias y mis respetos siempre.

INTRODUCCIÓN

Las PYME, como las pequeñas y medianas empresas, representan un objetivo atractivo para emprendedores que desean crear un negocio que ofrezca servicios a este sector comercial tan importante en la sociedad de un país.

Es por ello que el presente trabajo de investigación propone la creación de una empresa de asesorías en recursos humanos para PYME de la provincia de Santo Domingo Oeste. La creación de esta empresa obedece a la inquietud de proveer a este sector de una empresa que pueda suplir sus necesidades en los temas de recursos humanos a costos asequibles, así como también contar con herramientas de apoyo que les permitan llevar una administración de sus recursos humanos organizada y formal.

En esta investigación fueron planteados de manera inicial un objetivo general que permitiría establecer los pasos a seguir para la creación de una empresa de asesoría en recursos humanos y varios específicos que irían dando forma a dichos pasos a seguir como lo es la identificación de una estructura funcional del manejo de los recursos humanos en la PYME, indagar e identificar los permisos legales que serán necesarios solicitar para la creación de la empresa, identificar las necesidades comunes y los formularios a presentar en la propuesta a este sector de empresas.

De esa manera fueron consultados los textos relacionados al origen de la asesoría y consultoría, así como los más recientes textos relacionados a PYME y a Recursos humanos como base para la creación de los productos y servicios a ofertar. Basados en esas consultas y a los hallazgos en la recolección de datos fueron orientados los servicios que brindará la empresa de asesoría en el supuesto de que los recursos humanos son el activo más importante que tienen las empresas, por ser este el paradigma del siglo XXI en la administración del personal.

Para lograr los objetivos propuestos en los aspectos metodológicos se planteó para esta investigación el uso de la metodología basada en el tipo de estudio exploratorio, el cual permitió revisar lo publicado hasta el momento relacionado a empresas de asesoría de recursos humanos, así como también el estudio descriptivo y explicativo que sirvieron de soporte para plantear el logro de los objetivos. Para soportar estos estudios, se planteó el uso de los métodos de estudio de la observación, para a través de él observar aspectos del clima organizacional de las empresas visitadas; el método deductivo, con el cual se pretendía analizar el caso de manera general para obtener un resultado particular y el método inductivo que permitirá pasar de procesos particulares a lograr un análisis general de lo investigado.

A pesar de contar con objetivos claros, precisos, que de alguna manera parecían sencillos, para poder abordar la problemática de la captación de información que permitieran validar la necesidad de la creación de esta empresa en Santo Domingo Oeste, fue necesario realizar una segmentación por sector empresarial, realizando la investigación en industrias textiles de dicha localidad, encontrando poca colaboración al proceso de manera inicial y negativas para el llenado de la encuesta, sumado a las distancias entre una y otra. Sin embargo, fue posible contar con una muestra representativa que permitiera el alcance y objetivos con la aplicación de esta.

Considerando los aspectos metodológicos y los objetivos planteados fue abordado desde el capítulo uno las teorías que sustentan esta investigación, desde la concepción propia de empresa, los diferentes tipos de empresas y su clasificación así cómo y cuándo surgen la asesoría y consultorías de empresas, para luego pasar a los procesos de la Administración de Recursos Humanos y los diferentes subsistemas que presentan varios autores, y a través de estos poder establecer los servicios a brindar por la empresa de asesoría de recursos humanos para PYMES.

En el capítulo dos, fueron establecidos los pasos a seguir para la creación de la empresa de asesoría en recursos humanos, considerando el Registro Mercantil, Registro del Nombre Comercial, El Registro Nacional del Contribuyente, como componentes principales para garantizar la legalidad de la empresa. Para luego pasar a la investigación, la cual fue considerando la investigación Explicativa y auxiliándose de los métodos de investigación inductivo y deductivo como fue planteado desde al inicio de esta investigación. Sin embargo, no fue posible el uso del método de observación y el alcance de objetivos de esta, pues las empresas no permitieron el acceso a sus áreas operativas, limitando los accesos únicamente a las áreas de recepción de clientes. La investigación fue realizada considerando como herramienta una encuesta, la cual fue aplicada a una muestra representativa de las empresas del sector textil de la provincia Santo Domingo Oeste.

En el capítulo tres es presentada la propuesta para la creación de la empresa, los objetivos generales y específicos a lograr con la misma. Así como las diferentes estrategias y tácticas que complementan dichos objetivos, para pasar a los servicios que serán ofrecidos a las Empresas PYMES del sector de referencia y los gastos que de manera inicial serán incurridos.

CAPÍTULO 1: ASESORÍA DE RECURSOS HUMANOS PARA PYMES

Gestionar correctamente el activo más importante de una pequeña o mediana empresa, su gente, desde la asesoría externa de los procesos de recursos humanos, constituye una importante estrategia a considerar por los propietarios de este sector empresarial. Esto, sin dudar, es el proceso que los llevara al éxito del alcance de sus objetivos estratégicos y operacionales.

Sin embargo, es bien sabido que este sector se rehúsa a contar con un departamento de recursos humanos que le permita una adecuada administración del personal contratado, además de velar de manera efectiva por sus necesidades y expectativas, en donde es necesario comprender el comportamiento ante determinadas situaciones que se presentan a diario en la dinámica laboral. Para ello es necesario contar con un portafolio de opciones de servicios personalizados que garanticen el logro de estos objetivos básicos.

Antes de profundizar en los diferentes servicios que debe ofertar una empresa de esta índole, es importante hacer un repaso a los antecedentes históricos a nivel general, conceptos claves y procesos formales para la creación o constitución de una empresa en República Dominicana.

1.1. Empresas de Asesorías.

Las empresas de asesorías han sido un soporte estratégico en la operación de empresas en diferentes sectores empresariales, así como también lo han sido las consultorías, es por ello por lo que a continuación se presenta un apartado para diferenciar una de la otra, pues usualmente se tiende a usar ambos conceptos como similares.

1.1.1. Definición Empresas de Asesorías

1.1.1.1. **Asesoría:** Se conoce como asesoría al trabajo y el despacho de un asesor, que es una persona dedicada a brindar recomendaciones, sugerencias y consejos en su ámbito de especialización. (Definicion.de, 2019)

1.1.1.2. **Asesoría Laboral:** es el proceso de ofrecer a clientes una lista de servicios que tienen que ver precisamente con el ámbito laboral. (Definicion.de, 2019)

1.1.2. Definición Empresas de Consultorías

Es la empresa que proporciona ayuda sobre el contenido, proceso o estructura de una tarea o de un conjunto de tareas, en que el consultor no es efectivamente responsable de la ejecución de la tarea misma, sino que ayuda a los que lo son. (GBTS, 2019)

A continuación, se pueden observar las siguientes características diferenciadoras en la prestación de servicios de un consultor versus un asesor:

El trabajo de consultoría es un trabajo puntual y específico, él consultor suele desarrollar una actividad durante un periodo de tiempo en la organización y una vez terminado no suele continuar ligado a la empresa y el del asesor es un trabajo más a largo plazo vinculado al día a día de la gestión de la empresa.

El consultor analiza la raíz de los problemas, dando soluciones a las mismas, mientras que el asesor es un profesional que trabaja en ayudar a la empresa o a la persona en su gestión, en el desarrollo y ejecución de toda una serie de disciplinas (laboral, fiscal, contable,...) que son necesarias y normalmente

obligatorias para el funcionamiento general de la empresa o de un particular por ejemplo para “hacerle la renta”. (Cinde.es, 2018)

1.2. Antecedentes históricos de las empresas de asesoría en recursos humanos.

Los antecedentes históricos de las empresas de asesoría se remontan al primer servicio ofrecido por Charles T. Sampson en 1870, cuando fue contratado para reorganizar el trabajo de unos trabajadores chinos en Estados Unidos. Sin embargo, es la Revolución Industrial, quien da paso a la consultoría formal.

Durante el siglo XIX, en el auge de la Revolución Industrial, se inicia la organización científica del trabajo. “Taylor, Gilbreth, Gantt, y Emerson” son considerados los pioneros de la organización científica del trabajo, dando empuje a la consultoría, como consecuencia de la necesidad de las empresas en eficientizar sus procesos productivos, (hacer más piezas con la menor cantidad de recursos). (Lavín, 2016)

La llegada de la Administración científica fue dada a conocer por Frederick W. Taylor (Filadelfia, EUA), quien intento realizar un estudio con el cual pretendía solucionar las dificultades de eficiencia existentes en las técnicas de trabajo empleadas en la fabricación de los patios de acarreo de la Bethlehem Steel Company.

En la consultoría Frank Bunker Gilbreth (1868-1972), fue otro pionero, quien a través de su estudio de tiempos y movimientos ayudó a los trabajadores a emplear su capacidad de producción, volviendo eficientes los movimientos en la producción. Con el auge de la economía y progresivo desarrollo económico de países como Estados Unidos de América y países de Europa las empresas poco a poco fueron desarrollando sus propios departamentos de proyectos con sueldos muy atractivos, la evolución fue lógica y natural, pues era mejor tener

personal desarrollando mejoras continuas en las empresas, aunque el costo de salarios fuera onerosa a la larga. (Lavín, 2016)

El jueves negro de 1920 marcó un precedente en el mundo de las organizaciones, un sin número de empresas tuvieron problemas financieros y se vieron obligada a reducir su plantilla de personal, lo que ocasionó que muchos profesionales con una amplia experiencia adquirida a través de los años de servicios se iniciaran en la asesoría personalizada. Es a partir de esta época que asesores inician a prestar servicios profesionales y a brindar oportunidades de mejoras constantes a los procesos de las empresas, teniendo como competidores grandes firmas de consultorías como Price Waterhouse o Mckinsey.

Los grandes despachos de consultoría administrativa surgen en 1960, es en este periodo que los administradores empiezan a tomar un papel determinante para la prestación de los servicios de consultoría, esto se debió a que dichas empresas no tenían la capacidad para satisfacer las necesidades de las organizaciones cliente. A inicios de 1975 Se empezó a definir el campo de acción con el que cada profesión contribuiría a las empresas, por lo cual comenzaron a surgir diversas firmas multidisciplinarias que abarcan de manera excelente los distintos problemas que se presentaron en las empresas. Las empresas de consultoría hoy en día abarcan un número considerable de servicios que ofertan a las empresas, desde las funciones de dirección hasta el manejo de personal. Por lo anterior el empresario puede pedirles que resuelvan casi cualquier tipo de problema que exista en su organización ya sea grande, mediana, pequeña o microempresa, el secreto está que pueda elegir la mejor opción en cuantos estos sencillos parámetros: Experiencia previa, Referencias, Rápida identificación de problemas, Propone soluciones rápidas y sencillas, Empatía y sobre todo Buen Comunicador. (Lavín, 2016)

1.3. Empresas PYMES

Ante su dinámica de crecimiento, las pequeñas y medianas Empresas (pymes) adquieren cada vez más un peso sobresaliente en la economía nacional. De forma coherente a esa realidad, entidades institucionales y financieras están apostando en mayor medida a impulsar su desarrollo, con servicios de financiamiento, apoyo y orientación que se ajustan a sus perfiles de riesgo y necesidades, para apuntar directamente a su crecimiento. (Mercado, 2017)

Las empresas PYMES, representan el mayor porcentaje de ingresos en la economía de un país. En República Dominicana, desde el señor que monta una lavandería o un taller; o como los más arriesgados que instalan una pequeña farmacia y en pocos años se convierten en una mediana empresa con más de 15 o veinte sucursales, están representando así una PYMES.

Las PYMES desde sus inicios han estado en constante evolución, innovando en su sector y preparándose para enfrentar los cambios globales que se puedan presentar. Son una fuente de empleo significativa, allí radica su mayor importancia en la economía de un país, pues son entes fundamentales del crecimiento económico de este. Hoy se les puede diferenciar por su capital o por la cantidad de empleados que la componen.

Pero antes de hablar de PYMES, es necesario contar con una definición de empresa, que permita identificar los servicios e intercambios en las futuras relaciones de la empresa que recibirá la asesoría como de quien se la brinda.

1.3.1. Empresa

La unidad económica básica que produce o transforma bienes o presta servicios a la sociedad y cuya razón de ser es satisfacer las necesidades de las poblaciones-territorio, (Blacutt, 2013) .

1.3.2. Clasificación de las empresas

Las empresas pueden ser clasificadas de diferentes maneras, entre las más comunes esta por su capital, por las ventas y por la cantidad de empleados. A continuación, se exponen la siguiente clasificación de empresas:

1.3.2.1. Según la actividad económica.

- Empresas del Sector Primario: También denominado extractivo, ya que el elemento básico de la actividad se obtiene directamente de la naturaleza: agricultura, ganadería, caza, pesca, extracción de áridos, agua, minerales, petróleo, energía eólica.
- Empresas del Sector Secundario o Industrial: Se refiere a aquellas que realizan algún proceso de transformación de la materia prima. Abarca actividades tan diversas como la construcción, la óptica, la maderera, la textil.
- Empresas del Sector Terciario o de Servicios: Incluye a las empresas cuyo principal elemento es la capacidad humana para realizar trabajos físicos o intelectuales. Comprende también una gran variedad de empresas, como las de transporte, bancos, comercio, seguros, hotelería, asesorías, educación, restaurantes. (Thompson, 2006)

1.3.2.2. Según la actividad Jurídica.

- Empresas individuales (que pertenecen a una sola persona).
- Empresas societarias (conformadas por varias personas). En este último grupo, las sociedades a su vez pueden ser anónimas, de

responsabilidad limitada y de economía social (cooperativas), entre otras. (DGII, www.dgii.gov.do, 2019)

Revisando la clasificación anterior, se observa que las empresas PYMES y la empresa de asesoría que le ofertaría sus servicios estarían ubicadas en el sector terciario de la actividad económica y en cuanto a la parte jurídica pueden ser tanto individuales como societarias.

Visto la definición y clasificación anterior se definen a las PYMES como aquellas Pequeñas y Medianas empresas, más reconocidas por el acrónimo de sus siglas como PYMES, del sector empresarial mercantil, industrial, etc., compuesta por un número reducido de trabajadores, y con un moderado volumen de facturación, (RAE, 2019).

Así también se observar en la Ley 488-08, que establece un régimen regulatorio para el desarrollo y competitividad de las MIPYME, detalla y diferencia en su artículo dos a las micro, pequeñas y medianas empresa haciendo alusión a los siguientes criterios (Mercado, 2017):

1.3.3. Microempresas:

Son las unidades económicas, formales o informales, que tienen un número de 1 a 15 trabajadores, un activo de hasta RD\$3 millones, y que genera ingresos brutos o facturación anual de hasta RD\$6 millones.

1.3.4. Pequeñas empresas:

Son las que tienen de 16 a 60 trabajadores, un activo de RD\$3 millones, generando ingresos brutos o facturación anual de hasta RD\$40 millones.

1.3.5. Medianas empresas:

Son las que tienen de 61 a 200 empleados, un activo de RD\$12 millones hasta RD\$40 millones, y generan ingresos brutos o facturación anual de hasta RD\$150 millones.

Definir la estructura de una PYME no es algo sencillo, ante todo es trascendental aislarlas del resto de empresas, es por ello por lo que los criterios antes expuestos para identificar micro y grandes empresas las limitan a empresas que tienen más de diez empleados y menos de quinientos.

1.4. Características de una empresa PYMES

Vistos los criterios para identificar las MIPYMES, y dejando limitado el marco de estudio a las PYMES, se pueden establecer las características siguientes para diferenciarlas:

- a. Plantilla de personal menor a 250 empleados.
- b. Son independientes.
- c. Cumplen un papel importante en la economía de un país.
- d. Son creadas con bajo capital.
- e. No se desarrollan en mercados internacionales.
- f. Cumplir con un mínimo de facturación anual.

De estas características es importante aclarar el punto e, que indica que las mismas no se desarrollan en mercados internaciones, sin embargo, para el 2019, la globalización ha dejado como consecuencias PYMES orientadas a mercados globales, a través de estrategias que le aseguran su participación a nivel internacional, procuran abrirse caminos a ámbitos internacionales que la posicionaran en un sitio privilegiado.

1.5. Administración de los Recursos Humanos.

Las prácticas de administración de recursos humanos efectivas pueden mejorar de tres maneras principales el desempeño, en particular a través del uso de tecnología, por medio de prácticas de recursos humanos eficaces (como la aplicación de pruebas y la capacitación) y al instituir sistemas de trabajo de alto desempeño. (Dessler, Administración de Recursos Humanos, 2009)

La expresión recursos humanos se refiere a las personas que forman parte de las organizaciones y que desempeñan en ellas determinadas funciones para dinamizar los recursos organizacionales. Por un lado, las personas pasan gran parte de su tiempo en las organizaciones y, por el otro, éstas requieren a las personas para sus actividades y operaciones, de la misma manera que necesitan recursos financieros, materiales y tecnológicos. De ahí la denominación de Recursos Humanos para las personas que trabajan en las organizaciones. En realidad, esa antigua denominación, que viene de la era industrial, peca de reduccionista al tratar a las personas sólo como recursos organizacionales. Considerar a los individuos de esa manera no es más que cosificarlos, estandarizarlos y uniformar su papel en las organizaciones. Hoy en día, las personas ya no son recursos o activos de la compañía, sino socios capaces de proporcionar vida y éxito a la organización. (Chiavenato i. , 2017)

Así, al eliminar el concepto de cosa a los colaboradores y asignarles un papel de socio estratégico se confirma una vez más que el colaborador es el activo más importante de una organización y adquiere un papel de importancia en donde su accionar va de la mano con los logros institucionales.

Las organizaciones, cualesquiera que sean sus objetivos (lucrativos, educativos, religiosos, políticos, sociales, filantrópicos, económicos, etc.), contratan a las personas que, a su vez, dependen cada vez más de la actividad organizacional. A medida que las organizaciones crecen y se multiplican, requieren más

personas y aumenta la complejidad de los recursos necesarios para su continuidad y crecimiento. (Chiavenato i. , 2017).

Partiendo de lo anterior, se concluye que las empresas constan y dependen de personas para alcanzar sus objetivos y metas, y a su vez, para las personas, las empresas se convierten en el medio por elección por el cual pueden alcanzar sus metas y objetivos personales. Son conscientes de esta dualidad de necesidades y por ello en un ambiente adecuado son capaces de dar resultados esperados a la organización a la que pertenece y las organizaciones de suplir las expectativas de su gente.

Para Dessler, las prácticas de administración de recursos humanos efectivas pueden mejorar de tres maneras principales el desempeño, en particular a través del uso de tecnología, por medio de prácticas de recursos humanos eficaces (como la aplicación de pruebas y la capacitación) y al instituir sistemas de trabajo de alto desempeño. (Dessler, Administración de Recursos Humanos, 2009) Así un empleado bien administrado y motivado es un empleado con el cual la empresa puede contar, y el empleado es consciente de que también puede contar con la empresa.

Otro concepto con el cual coincidir en la administración de los recursos humanos, lo provee (Bohlander, Snell, & Morris., 2018), al afirmar que la administración de recursos humanos consiste en una amplia variedad de actividades, que incluyen el análisis del entorno competitivo de la empresa y el diseño de puestos para que la estrategia organizacional pueda implementarse con éxito para superar a los competidores. Para lograr este objetivo, es necesario identificar, reclutar y seleccionar a las personas adecuadas para esos puestos, capacitarlas, motivarlas y evaluarlas, desarrollar políticas competitivas de compensación para retenerlas y prepararlas para dirigir la organización.

De igual forma la idea de organización que expone Bohlander, se aproxima a esta conceptualización al afirmar que la misma es competir por medio de las personas, y la fundamenta en el hecho de que alcanzar el éxito depende cada vez mas de su capacidad para administrar el capital humano. El termino Capital humano por su parte lo describo como los conocimientos, habilidades, capacidades y otros atributos de los empleados (knowledge, skills, abilities and other attributes, KSAO) que tienen valor económico para una organización. Aunque es posible que el valor de estos activos no aparezca directamente en el balance general de una empresa, tiene un tremendo impacto en su desempeño. (Bohlander, Snell, & Morris., 2018)

Sin embargo, para el 2019, una cantidad considerable de empresas del sector PYMES, no asume esta postura de alinear a su sistema organizacional colaboradores estratégicos que interactúen de manera sinérgica en sus procesos, completando las áreas con personal poco calificado que les pueda ayudar al logro de sus objetivos. En donde además carecen de políticas adecuadas que mantenga al personal motivado, y que permita a la organización contar con procesos de capacitación y de evaluación adecuados, o por contrario, no contar con estos.

A continuación, se expone la lista de errores que con frecuencia cometen las empresas cuando no cuentan con una adecuada administración de su personal:

- Contratar a la persona equivocada para un puesto.
- Tener una alta rotación de empleados.
- Que su personal no haga su mejor esfuerzo.
- Perder tiempo en entrevistas inútiles.
- Que su empresa sea demandada por acciones discriminatorias.
- Que su compañía sea acusada de prácticas inseguras de acuerdo con las leyes laborales.

- Que sus empleados consideren que sus sueldos son injustos y desiguales respecto a los de otros empleados de la empresa.
- Permitir que la falta de capacitación afecte la eficacia de su departamento.
- Cometer cualquier práctica laboral injusta. (Dessler, Administración de recursos humanos, 2009)

En el libro Administración de los Recursos Humanos, (Chiavenato i. , 2017), se expone la estructura funcional de un área de Recursos Humanos de elección por la mayoría de las empresas, a través de un sistema compuesto por varios subsistemas, los cuales también servirán de base para estructurar los servicios de asesoría para PYMES. A continuación, será presentada esta estructura como base fundamental para la creación de los productos y servicios a desarrollar en la nueva empresa de asesoría de recursos humanos, objeto de estudio de esta investigación:

1.5.1. El sistema de gestión de recursos humanos.

La gestión de recursos humanos constituye la manera de lograr que las cosas se hagan de la mejor forma posible, con los recursos disponibles, a fin de alcanzar los objetivos. La administración incluye la coordinación de recursos humanos y materiales para lograr las metas. En esta concepción se configuran cuatro elementos básicos:

- a) Alcance de los objetivos.
- b) Por medio de personas.
- c) Mediante técnicas.
- d) En una organización. (Chiavenato i. , 2017)

Así, se concluye que una organización necesita personas que a través de técnicas especializadas contribuya al logro de los objetivos de esta.

Sin embargo, no es tan simple como parece. No basta tener recursos: es necesario saber emplearlos de manera rentable. Los recursos constan de activos y capacidades organizacionales. En el primer caso, los activos organizacionales son bienes que acumula la organización como resultado de la inversión en escala, plantas, localización y valor de la marca (brand equity). En el segundo caso, las capacidades reflejan la sinergia entre estos recursos, lo que posibilita su aplicación en la construcción de una ventaja competitiva. Las capacidades son conjuntos complejos de habilidades y aprendizaje colectivo, el cual asegura la ejecución de actividades funcionales mediante procesos organizacionales. La administración del conocimiento es la actividad determinante de la organización para obtener una ventaja competitiva. (Chiavenato i. , 2017)

Para lograr que las cosas se hagan de la mejor forma posible, Chiavenato explica que el área de RH tiene un efecto en las personas y en las organizaciones. La manera de seleccionar a las personas, de reclutarlas en el mercado, de integrarlas y orientarlas, hacerlas producir, desarrollarlas, recompensarlas o evaluarlas y auditarlas —es decir, la calidad en la manera de gestionar a las personas en la organización— es un aspecto crucial en la competitividad organizacional. La etapa de la gestión de personas se cierra en cinco procesos básicos: integración, organización, retención, desarrollo y control de personas. Integrar, organizar, retener, desarrollar y controlar a las personas son cinco procesos intrínsecamente interrelacionado e interdependientes. Por su interacción, todo cambio en uno de ellos ejerce influencia en los demás, la cual realimentará nuevas influencias y así sucesivamente, con lo que genera ajustes y acomodo en todo el sistema. (Chiavenato i. , 2017)

En la siguiente tabla se aprecian los cinco subsistemas que Chiavenato propone para una Gestión o Administración de los recursos humanos exitosa, de los

cuales serán desarrollado cuatro como potenciales opciones a brindar ante las necesidades de las PYMES.

Tabla 1. Cinco Subsistemas de la Gestión de Recursos Humanos.

Proceso	Objetivo	Objetivo
Atracción (o provisión)	Quiénes trabajarán en la organización	Investigación del mercado de RH Reclutamiento de personas Selección de personas
Organización	Qué harán las personas en la organización	Integración de las personas Diseño de puestos Descripción y análisis de puestos Evaluación del desempeño
Retención	Cómo retener a las personas que trabajan en la organización	Remuneración y retribuciones Prestaciones y servicios sociales Higiene y seguridad en el trabajo Relaciones sindicales
Desarrollo	Cómo preparar y desarrollar a las personas	Capacitación Desarrollo organizacional
Evaluación	Cómo saber lo que son y lo que hacen las personas	Banco de datos/ Sistemas de información Controles – Constancia – Productividad – Equilibrio social

Fuente: (Chiavenato i. , 2017)

1.5.2. Subsistema de Provisión de Recursos Humanos.

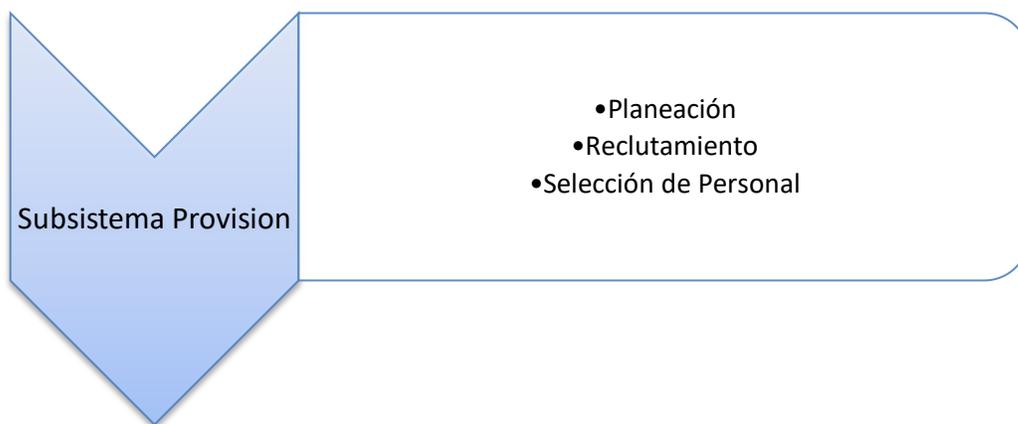
Los procesos de provisión se relacionan con el suministro de personas a la organización. Son los procesos responsables de los insumos humanos, y comprenden todas las actividades de investigación de mercado, reclutamiento y selección de personal, y su provisión a las tareas organizacionales. Se trata de abastecer a la organización del talento humano necesario para su funcionamiento. Para entender cómo funcionan los procesos de provisión se debe comprender el ambiente que rodea a la organización y cómo estos

procesos localizan y buscan a las personas para incorporarlas a su sistema. (Chiavenato i. , 2017)

Este es uno de los subsistemas más demandado en los procesos de asesoría de recursos humanos, pues a través de este la empresa podrá contar con el personal idóneo que le permitirá lograr los objetivos estratégicos, a través de la incorporación de personal calificado y alineado a los perfiles de los puestos en la organización.

Este subsistema involucra los procesos exclusivos de entrada y salida del personal en la organización considerando la Planeación, reclutamiento y Selección, como se puede apreciar en la tabla 2.

Tabla 2. Subsistema de Provisión de Recursos Humanos.



Fuente: (Chiavenato i. , 2017)

1.5.2.1. Planeación

A través de este proceso este subsistema evalúa el entorno empresarial que provoca cambios a nivel de movilidad en los colaboradores, para de esta forma identificar las estrategias adecuadas para suplir personal idóneo y que este se mantenga en la organización.

La planeación contempla a la organización y los mercados que la componen, a saber, Mercado de trabajo que no es más que el compuesto por la oferta y demanda de puestos laborales en épocas y momentos determinados. Y los Mercados de recursos humanos que se encarga de insertar colaboradores capacitados y con las habilidades requeridas a esas épocas y momentos determinados.

La planeación también incluye los aspectos relacionados a la rotación y al ausentismo.

La rotación es la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente; en otras palabras, el intercambio de personas entre la organización y el ambiente se determina por el volumen de personas que ingresan y salen de la organización. Algunas veces la rotación se sale del control de la organización, cuando aumentan las separaciones por iniciativa de los empleados. En un mercado de trabajo competitivo y en régimen de oferta intensa suele presentarse un aumento de rotación de personal. La rotación de personal no es una causa, sino un efecto, es la consecuencia de ciertos fenómenos internos o externos a la organización que condicionan la actitud y el comportamiento del personal. (Chiavenato i. , 2017)

El ausentismo, es aquel que identifica las sumas de las ausencias del personal de una organización, considerando tardanzas, ausencias justificadas o no, y las licencias médicas.

1.5.2.2. Reclutamiento

Es un conjunto de técnicas y procedimientos que se proponen traer candidatos potencialmente calificados y capaces para ocupar puestos dentro de la organización. En esencia, es un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de RH oportunidades de empleo que

pretende llenar. Para que el reclutamiento sea eficaz, debe atraer un contingente suficiente de candidatos que abastezca de manera adecuada el proceso de selección. Es decir, la función del reclutamiento es proporcionar la materia prima básica (Chiavenato i. , 2017)

Este tiene el objetivo de coordinar los ingresos de personal apto para el trabajo a realizar.

El procedimiento para llevar a cabo el reclutamiento en una organización será determinado según la necesidad de esta y este deberá responder ante las necesidades departamentales de una organización. Así, este no es autónomo, sino que depende de la existencia de una vacante como tal que inicia con el llenado de un formulario de requisición de personal, o en un escenario menos formal un correo electrónico u otro documento escrito que valide dicha solicitud.

Existen dos tipos de reclutamientos, interno y externo. El interno es aquel que se realiza considerando al personal actual de la organización potencializando así el desarrollo de carrera del que se hablará en un acápite posterior. El reclutamiento externo es el realizado considerando al personal externo a la organización a través de plataformas o bolsas de valores en línea, así como por otros medios que favorezcan la búsqueda como lo es redes sociales y periódicos.

1.5.2.3. Selección

Hay un dicho popular que dice que la selección consiste en elegir al hombre adecuado para el sitio adecuado. En otras palabras, la selección busca entre los candidatos reclutados a los más adecuados para los puestos disponibles con la intención de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización. (Chiavenato i. , 2017)

Visto de un punto integral, es lo que sigue al reclutamiento. Ambos no pueden ser vistos como procesos totalmente separados, sino que uno complementa al otro. Mientras que a través del reclutamiento se llama la atención de candidatos para un puesto de trabajo específico, la selección clasifica, filtra, escoge y ayuda a tomar la decisión final sobre los candidatos convocados.

La selección es un proceso de comparación entre dos variables: por un lado, los criterios de la organización (como los requisitos del puesto por ocupar o las competencias individuales necesarias para la organización), y, por el otro, el perfil de los candidatos que se presentan. La primera variable la proporciona la descripción y el análisis del puesto o de las habilidades requeridas, y la segunda se obtiene por la aplicación de las técnicas de selección. Una vez comparados los requisitos del puesto y los de los candidatos, puede ocurrir que algunos candidatos tengan requisitos aproximados y quieran proponerse al departamento que solicitó la ocupación del puesto. El órgano de selección (staff) no puede imponer al departamento solicitante que acepte a los candidatos aprobados en el proceso de comparación. Lo único que puede hacer es proporcionar una asesoría especializada con técnicas de selección para recomendar a los candidatos que juzgue más adecuados. La decisión final de aceptación o rechazo de los candidatos es siempre responsabilidad del departamento solicitante. (Chiavenato i. , 2017)

En ese sentido, Chiavenato incluye tres modelos que se integran en este proceso de selección, (Chiavenato i. , 2017):

- Modelo de Colocación, un candidato para una sola vacante.
- Modelo de Selección, varios candidatos y una sola vacante.
- Modelo de Clasificación, varios candidatos para una vacante y varias vacantes para un candidato y cada uno es comparado con los requisitos que se pretenden llenar.

El proceso de selección es como tal un proceso complejo al que se le debe dedicar tiempo. De él depende la eficiencia con la que luego un candidato se estará desempeñando en su puesto. Para ello este proceso cuenta con la entrevista de selección, la cual debe cumplir con ciertos requisitos para ser exitosa.

En la entrevista de selección podrán ser agotados los siguientes procesos, indistintamente si la misma es realizada por un área de recursos humanos o por un asesor:

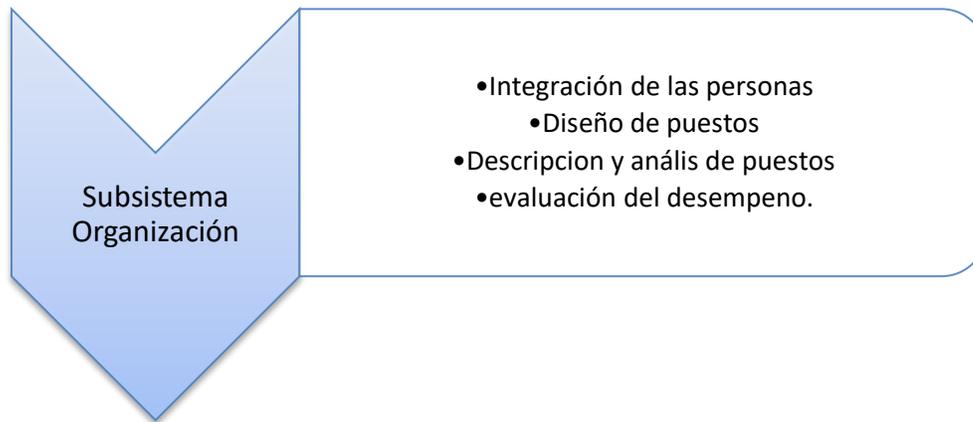
- Entrevista de Preselección, que puede ser telefónica.
- Entrevista física, que puede incluir la aplicación de pruebas de habilidades, psicométricas y técnicas que guíen al reclutador a la elección del candidato más apto para el puesto.

1.5.3. Subsistema de organización de recursos humanos

Los procesos de organización de recursos humanos abarcan la integración a la organización de los nuevos miembros, el diseño del puesto y la evaluación del desempeño en el cargo. Se percibe cómo los procesos de provisión de personal se encargan de obtener en el mercado a las personas necesarias, colocarlas e integrarlas a la organización para que ésta pueda garantizar su continuidad o desempeño. El paso siguiente es organizar el trabajo de las personas dentro de la organización. Esto significa que, una vez reclutadas y seleccionadas, hay que integrarlas, colocarlas en sus puestos y evaluar su desempeño. De esta manera, lo que sigue a la provisión de recursos humanos es el proceso de organización de las personas. (Chiavenato i. , 2017)

A continuación, será presentado de manera integral los componentes de este subsistema, como se puede apreciar en la tabla 3.

Tabla 3. Subsistema de organización de recursos humanos



Fuente: (Chiavenato i. , 2017)

1.5.3.1. Integración o socialización del personal.

Una vez aceptadas, y antes de emplearlas en sus puestos o posiciones, las organizaciones inducen a las personas al contexto organizacional, sociabilizándolas y adaptándolas —mediante actividades de iniciación y difusión de la cultura organizacional— a las prácticas y filosofías predominantes; además, al mismo tiempo, las ayudan a desprenderse de antiguos hábitos y prejuicios indeseables que la organización trata de eliminar del comportamiento del recién llegado. (Chiavenato i. , 2017)

Así de esta manera los empleados son inducidos a la cultura y dinámica empresarial, mostrándoles cómo funciona la organización.

Existen varias formas de realizar este proceso de socialización con el nuevo integrante, quien deberá ver todos los procesos que involucran su posición. Para ello Chiavenato propone los siguientes como los más comunes (Chiavenato i. , 2017):

Planeación del proceso de selección: es un esquema de entrevistas de selección por medio del cual se le permite al candidato conocer su futuro ambiente de trabajo, la cultura en la organización, los compañeros de trabajo, las actividades

que se desarrollan, los desafíos y recompensas, el gerente, el estilo de dirección, etcétera. Se trata de que, desde antes de que se apruebe al candidato, se le ofrezca información y perciba cómo funciona la organización y cómo se comportan las personas que conviven en ella.

Contenido inicial de la tarea: al inicio de la carrera del nuevo empleado en la organización, el gerente le puede dar tareas desafiantes que le permitan experimentar el éxito, con objeto de darle después tareas cada vez más complicadas y de desafío creciente. Los empleados nuevos que reciben tareas demandantes están mejor preparados para desempeñar con éxito las tareas posteriores.

c) Papel del gerente: para el nuevo empleado, el gerente representa la imagen de la organización. El gerente puede designar a un supervisor para que se haga cargo del nuevo empleado, quien actuará como tutor para acompañarlo y orientarlo durante su periodo inicial en la organización. Por tanto, ante el nuevo empleado, el supervisor debe cumplir tres funciones básicas:

- I. Darle una descripción detallada de sus tareas.
- II. Transmitirle toda la información técnica sobre su labor.
- III. Proporcionarle la realimentación adecuada sobre la calidad de su desempeño.

Los gerentes escogen con cuidado a los supervisores con objeto de asegurarse de que los nuevos miembros reciban una buena supervisión y asesoría.

d) Grupos de trabajo: el gerente puede atribuir la integración del nuevo empleado a un grupo de trabajo, el cual puede desempeñar un papel importante en la socialización. La aceptación por parte del grupo de trabajo es fuente crucial de satisfacción de las necesidades sociales.

e) Programas de socialización o inducción: son programas intensivos de capacitación destinados a los nuevos empleados de la organización. Tienen por objeto familiarizar a los recién llegados con el lenguaje de la organización, con los usos y costumbres internos (cultura organizacional), con la estructura de la organización (áreas o departamentos), con los principales productos o servicios, con la misión y objetivos de la organización, etcétera. Su finalidad es que el nuevo integrante aprenda e incorpore valores y actitudes, normas y patrones de comportamiento deseados.

La socialización además de dar la bienvenida al nuevo colaborador garantiza que el mismo cree un vínculo de apego a largo plazo con la organización.

1.5.3.2. Diseño de puestos.

El diseño de puesto ubica a un colaborador con la realización de unas tareas específicas.

El concepto de puesto se basa en las nociones de tarea, obligación y función (Chiavenato i. , 2017):

a) Tarea: es toda actividad individualizada y realizada por el ocupante de un puesto.

b) Obligación: es toda actividad individualizada y realizada por el ocupante de un puesto.

c) Función: es un conjunto de tareas (puestos por hora) o de obligaciones (puestos de asalariados) ejercidas de manera sistemática o reiterada por el ocupante de un puesto. Para que un conjunto de obligaciones constituya una función es necesario que haya reiteración en su desempeño.

d) Puesto: es un conjunto de funciones (tareas u obligaciones) con una posición definida en la estructura organizacional, es decir, en el organigrama. La posición define las relaciones entre un puesto y los demás. En el fondo son relaciones entre dos o más personas.

Desde esta perspectiva que ofrece Chiavenato, el diseño de puesto contempla e integra a las tareas, obligaciones, y funciones para con el puesto mismo que estará desempeñando un colaborador.

Sin embargo, no se puede hablar de diseño de un puesto sin contemplarlo como un conjunto de tareas a realizar dentro de un área y bajo un esquema departamental.

Para ello Chiavenato, de igual forma propone varias condiciones fundamentales, que establecen las delimitaciones y el alcance de un puesto:

- El conjunto de tareas u obligaciones que desempeña el ocupante (contenido del puesto).
- Cómo efectuar ese conjunto de tareas u obligaciones (métodos y procedimientos de trabajo).
- A quién reporta el ocupante del puesto (responsabilidad), es decir, relación con su jefatura.
- A quién supervisa o dirige el ocupante del puesto. (Chiavenato i. , 2017)

De esta manera cada puesto ocupara un nivel jerárquico en la organización dejando como resultado un organigrama sistematizado e integrado acorde a la organización.

1.5.3.3. Descripción y Análisis de Puesto.

Cuando se estructuran los puestos y se diseñan al margen del área de RH, en la gran mayoría de las organizaciones es necesario saber cómo los demás departamentos los estructuraron y diseñaron. En otras palabras, para administrar los recursos humanos que se asignan a los puestos es necesario describir y analizar estos últimos. Cuando dicho diseño ya data de algún tiempo,

el problema es conocerlo en su totalidad. El mejor camino para eso es la descripción y el análisis de puestos. (Chiavenato i. , 2017)

Descripción de puestos: es el proceso que enlista deberes y funciones que conforman un puesto en la organización, en pocas palabras un detalle preciso de lo que hará desde su posición un empleado.

Análisis de Puestos: vincula al puesto con los requisitos que debe cumplir el ocupante.

Mientras la descripción se preocupa por el contenido del puesto (qué hace el ocupante, cómo y por qué), el análisis estudia y determina todos los requisitos, responsabilidades y condiciones que el puesto exige para su adecuado desempeño. (Chiavenato i. , 2017)

El análisis de puestos valida los requerimientos intelectuales, los requerimientos físicos, las obligaciones que adquiere el candidato y las circunstancias en las que se realiza de trabajo.

Así también contempla cuatro métodos para su realización: Observación directa, que no es más que la observación del candidato en plena acción de sus funciones. Los cuestionarios, que consisten en realizar de forma escrita una serie de preguntas para analizar puestos en donde existe un gran número de ocupantes. Entrevista directa, realizada al ocupante del puesto y en donde se recaba toda la información de las funciones realizadas. Y el método mixto, que combina los tres anteriores en la recolección de información.

1.5.3.4. Evaluación del Desempeño.

Nuestro interés particular no está en el desempeño en general, sino, específicamente, en el desempeño en un puesto, es decir, en el comportamiento

de la persona que lo ocupa. Este desempeño es situacional. La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática de cómo se desempeña una persona en un puesto y de su potencial de desarrollo. (Chiavenato i. , 2017)

En este proceso se integran el gerente con el colaborador y viceversa, el colaborador con su entorno y la organización misma y el colaborador con allegados, o suplidores (personal ajeno a la empresa), todo a ser considerado por el tipo de evaluación que se utilizara. La misma deberá responder a las necesidades de cada organización.

1.5.3.5. Beneficios del proceso de evaluación.

Para la organización:

- Evaluar su potencial humano de corto, mediano y largo plazos, y definir la contribución de cada empleado.
- Identificar a los empleados que necesitan rotarse y/o perfeccionarse en determinadas áreas de actividad, y seleccionar a quienes están listos para un ascenso o transferencia.
- Dinamizar su política de RH mediante oportunidades a los empleados (ascensos, crecimiento y desarrollo personal), con el estímulo a la productividad y la mejora de las relaciones humanas en el trabajo.

Para el colaborador:

- Conocer las reglas del juego, es decir, los aspectos del comportamiento y desempeño de los trabajadores que la empresa valora.
- Conocer las expectativas de su líder en cuanto a su desempeño y, según su evaluación, sus puntos fuertes y débiles.
- Conocer las medidas que el líder toma para mejorar su desempeño (programas de capacitación, de desarrollo, etc.) y las que el propio

subordinado debe realizar por cuenta propia (aprendizaje, corrección de errores, calidad, atención en el trabajo, cursos, etcétera).

- Hacer una autoevaluación y una crítica personal en cuanto a su desarrollo y control personales.

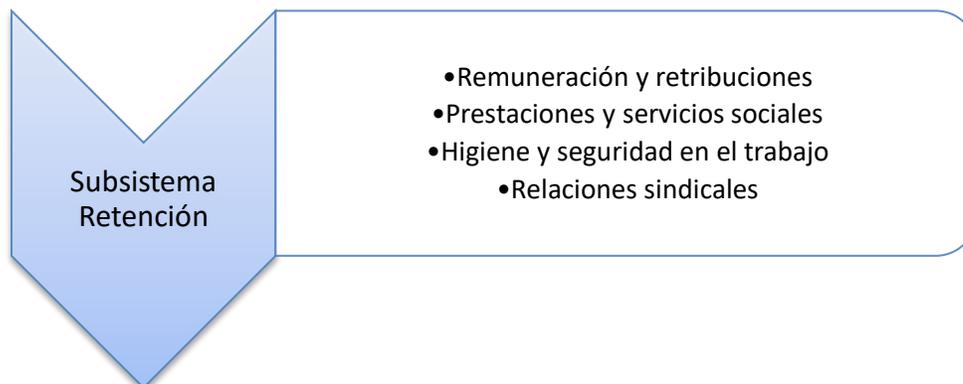
1.5.4. Subsistema Retención

Ya colocados los colaboradores con competencias idóneas, en un puesto que fue debidamente descrito y analizados, es un reto para las organizaciones, y en este caso para las PYMES, establecer un programa de retención que les garantice contar con un equipo humano, altamente motivado, identificado y comprometido con su organización.

De esto trata este subsistema, de crear esas bases que garantizaran a la empresa ser deseada como lugar de trabajo dentro de un grupo de empresas del mismo sector.

Chiavenato estructura este subsistema con una serie de acápites que considerar para un excelente subsistema de retenciones, como se detallan en la tabla 4. Los cuales se observan de forma sintetizada a continuación.

Tabla 4. Subsistema Retención



Fuente: (Chiavenato i. , 2017)

1.5.4.1. Remuneración y Retribuciones

Para operar con ciertos estándares, las organizaciones cuentan con un sistema de premios (es decir, de incentivos para estimular determinados comportamientos) y de sanciones (castigos o penalizaciones, reales o potenciales, para inhibir comportamientos). El dinero puede ser un motivador muy eficaz para que se registre mayor productividad: cuando la persona percibe que el aumento de su esfuerzo de verdad genera un incremento de su recompensa monetaria. El problema de muchos planes de remuneración reside en que las personas no sienten tal relación y consideran que la remuneración está en función de la edad, el grado de estudios, el desempeño anterior o incluso algunos criterios irrelevantes, como la simple suerte o el favoritismo. (Chiavenato i. , 2017)

1.5.4.2. Prestaciones y Servicios Sociales

El salario que corresponde al puesto que ocupa una persona sólo representa una parte del paquete de remuneración que las empresas pagan a sus empleados. Por lo general, la remuneración se compone de otros elementos además del salario:

Una parte considerable de su total está compuesta por las prestaciones y la seguridad social que representan el costo de tener personal.

Los planes de prestaciones y de seguridad social se deben a los factores siguientes:

- Actitudes y expectativas de las personas en cuanto a las prestaciones sociales.
- Demandas de los sindicatos.
- Legislación laboral y de seguridad social impuesta por el gobierno.

- Competencia entre las organizaciones en la lucha por atraer y retener a personas talentosas.
- Controles salariales ejercidos indirectamente por el mercado debido a la competencia de los precios de productos o servicios.
- Impuestos y contribuciones a las empresas, las cuales procuran encontrar y explorar

Todos estos procesos para retener a las personas (remunerar, brindar prestaciones y servicios sociales compatibles con un estándar saludable de vida, proporcionar un contexto físico y psicológico agradable y seguro para el trabajo, asegurar relaciones sindicales amigables y cooperativas) son importantes para definir su permanencia en la organización y, sobre todo, para motivar su trabajo y alcanzar los objetivos organizacionales. (Chiavenato i. , 2017)

1.5.4.3. Higiene y Seguridad en el trabajo

En general, la higiene y la seguridad laboral son dos actividades muy relacionadas porque garantizan que en el trabajo haya condiciones personales y materiales capaces de mantener cierto nivel de salud de los empleados. Según el concepto de la Organización Mundial de la Salud (OMS), la salud es un estado total de bienestar físico, mental y social, y no sólo la ausencia de males o enfermedades. (Chiavenato i. , 2017)

1.5.4.4. Relaciones Sindicales o con las personas.

Se refiere a las actividades de RH asociadas al trato y a los movimientos de los colaboradores dentro de la organización. Son las relaciones internas de la organización con sus colaboradores en cuestiones como ascensos, transferencias, separaciones por jubilación y dimisiones. La disciplina y las medidas disciplinarias también representan aspectos cruciales de esas relaciones internas. Sin embargo, el área de RH actúa en la retaguardia como

función de staff, es decir, como asesoría interna, y delega a los gerentes y supervisores la responsabilidad de línea respecto de las prácticas cotidianas de Recursos Humanos. (Chiavenato i. , 2017).

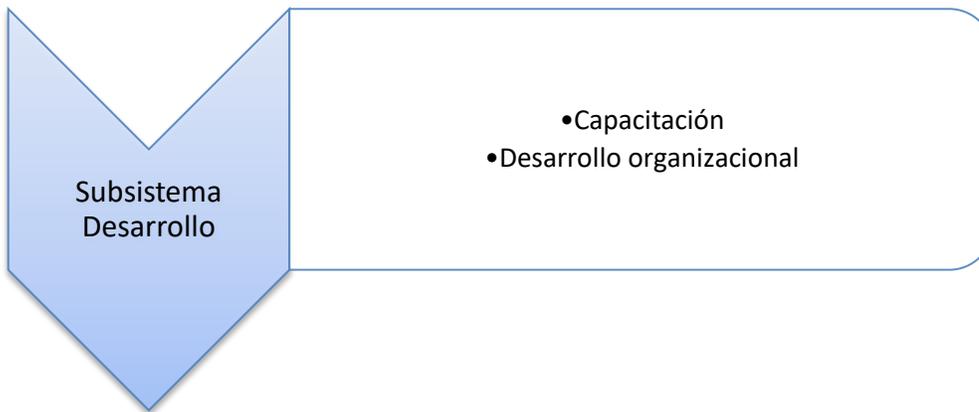
En este trato organización colaborador, no siempre se logran alinear las necesidades y expectativas y surgen los conflictos, que permean emociones y pueden desencadenar situaciones incómodas que lleven al empleador a tomar decisiones arbitrarias con las cuales el colaborador no estará de acuerdo y puede darse lugar a la creación de sindicatos dentro de las organizaciones, con miras a defender los derechos de los colaboradores y a realizar demandas a favor de los beneficios de estos.

1.5.5. Subsistema Desarrollo

En las organizaciones, las personas sobresalen por ser el único elemento vivo e inteligente, por su carácter eminentemente dinámico y por su increíble potencial de desarrollo. Las personas tienen una enorme capacidad para aprender habilidades, captar información, adquirir conocimientos, modificar actitudes y conductas, así como desarrollar conceptos y abstracciones. Las organizaciones echan mano de una gran variedad de medios para desarrollar a las personas, agregarles valor y hacer que cada vez cuenten con más aptitudes y habilidades para el trabajo, (Chiavenato i. , 2017).

Es precisamente por estas habilidades con las que cuentan los colaboradores, que las empresas deben desarrollar programas que les ayuden a dirigirlas a favor de sí mismo y sus funciones. En la tabla 5 se observa cómo se compone este subsistema.

Tabla 5. Subsistema Desarrollo



Fuente: (Chiavenato i. , 2017)

1.5.5.1. Capacitación

La capacitación significa preparar a la persona para el puesto, mientras que el propósito de la educación es preparar a la persona para el ambiente dentro o fuera de su trabajo. La capacitación es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos.

Así en las organizaciones puedes ver dos procesos importantes en la Formación y Capacitación de los colaboradores. Puede darse a través de la inducción del colaborador, en donde le serán suministradas todas las informaciones relacionadas a la empresa que le permitirán tener un proceso de adaptación más fluido, en donde podrá ver además todas las políticas que norman esa organización. La inducción como proceso de formación e inducción debe cumplir con varios propósitos.

- a. Hacer sentir al nuevo colaborador acogido.
- b. Dar a conocer la historia y filosofía de la empresa.

- c. Los procedimientos y las políticas a seguir, dejando claro la conducta que se espera del nuevo integrante.
- d. Conocer las instalaciones de la empresa y sobre todo las áreas con las que su puesto interactúa.
- e. Y más importante, conocer la cultura de la empresa, sus normas de acción ante determinados procesos que aunque son de conocimiento general, cada empresa construye su propio guion del cómo y cuándo proceder ante determinados eventos.

La capacitación debe iniciar inmediatamente después de la inducción. Capacitar significa proporcionar a los empleados nuevos o antiguos las habilidades que requieren para desempeñar su trabajo. Esto podría significar mostrar a un nuevo diseñador de páginas Web las complejidades de su sitio; a un nuevo vendedor, la manera de vender el producto de su empresa; a un nuevo supervisor, cómo llenar los documentos de la nómina semanal. O bien, en forma simple, pedir al empleado actual que explique al nuevo trabajador acerca del puesto o, en el otro extremo, un proceso de varias semanas con clases en un salón o por Internet. (Dessler, Administración de Recursos Humanos, 2009)

Una buena administración debe llevar como base un programa de capacitación que garantice a sus gerentes que cuentan con gente capaz, que no solo cuentan con colaboradores con las competencias idóneas, sino que sus colaboradores están bien instruidos de cómo se desea que realice su trabajo.

Dessler, establece cinco pasos para garantizar un correcto proceso de capacitación y desarrollo en las organizaciones:

1. El primero, el paso del análisis de las necesidades, identifica las habilidades específicas que se requieren para desarrollar el trabajo, evalúa las habilidades de los empleados y desarrolla objetivos específicos

y medibles de conocimientos y desempeño, a partir de cualquier deficiencia.

2. En el segundo paso, el diseño de la instrucción, se deciden, se reúnen y se producen los contenidos del programa de capacitación, incluyendo libros de trabajo, ejercicios y actividades. Aquí es posible utilizar las técnicas que se estudian en este capítulo, como la capacitación práctica y el aprendizaje asistido por computadora.
3. Se puede incluir un tercer paso, la validación, en el cual se eliminan los defectos del programa y éste se presenta a un reducido público representativo.
4. El cuarto paso consiste en la implantación del programa, en el que se aplica la capacitación al grupo de empleados elegido.
5. El quinto paso es la evaluación, en la cual la administración evalúa los éxitos o fracasos del programa. (Dessler, Administración de Recursos Humanos, 2009)

El proceso de formación y capacitación como servicio a ofrecer por una empresa de asesoría, permitirá a las PYMES, evaluar e identificar los objetivos estratégicos y cuáles serían los requerimientos y conocimientos que requiere en su personal para lograrlo. Así el asesor y el dueño de empresa realizaran un plan de capacitación orientado a la estrategia que se haya planteado la empresa.

1.5.5.2. Desarrollo Organizacional

El desarrollo organizacional abreviado comúnmente como DO, viene dado por la relación existente entre el cambio y la capacidad de adaptarse al cambio que debe existir en una organización. Estos cambios involucran cómo el individuo interactúa ante los procesos de cambio producidos por y para las organizaciones y cómo esta se adapta a ellos.

La definición del Desarrollo Organizacional (DO), supone las características siguientes, (Chiavenato i. , 2017):

- Enfoque dirigido a la organización en su conjunto
- Procesos grupales
- Orientación sistémica
- Realimentación
- Utilización de agentes de cambio
- Orientación situacional
- Resalta la solución de problemas
- Desarrollo de equipos
- Aprendizaje experimental
- Enfoque interactivo

De esta manera, estas características buscan la integración de procesos que permitan tanto a la organización como a los individuos que lo componen, un proceso de adaptación fluido y eficaz que agregue valor al crecimiento sostenible que procuran las organizaciones.

El desarrollo Organizacional como opción en servicios de asesoría, permitirá a la empresa que lo contrate guiar a sus colaboradores a alinearse de manera asertiva a los cambios que le llevaran a mejorar la rentabilidad y a ocupar un mejor posicionamiento en el mercado

1.6. La asesoría de Recursos Humanos como valor Estratégico en las PYMES.

Siendo las PYMES una fuente de empleo país, se convierten en un atractivo a la hora de hablar de una asesoría de recursos humanos enfocada a este sector. Pues el mismo adolece de estrategias adecuadas a la hora de seleccionar el colaborador idóneo y adecuado a sus necesidades.

La alta competitividad de los mercados y las fuertes fluctuaciones e incertidumbres que en él se generan ponen de manifiesto que la capacidad de respuesta depende, en gran medida, de los recursos humanos de los que se dispone. Los recursos humanos pasan a ser, así, un factor determinante de la competitividad y no solo un coste empresarial que reducir. Este paradigma, reflejado en la teoría de recursos y capacidades, pone de manifiesto la necesidad de reconsiderar la forma de gestionar los recursos humanos: si son un recurso estratégico, habrá que gestionarlo como tal. (Cabral, Pasamar, & Cabrera, 2018)

Partiendo de este precepto, las PYMES deben contar con recursos con una alta capacidad de respuesta que les permita alinear su desempeño al logro de metas y objetivos estratégicos llevándolos a posicionarse y mantenerse con una rentabilidad estable. Para ello es necesario hablar de competencias estratégicas alineadas a un perfil adecuado a las necesidades de la organización, esto deber ser uno de los objetivos que toda PYME debe proponerse.

1.6.1. La Gestión Estratégica de Recursos Humanos

Los gerentes utilizan el término estrategias de recursos humanos para referirse a las líneas de actuación específicas en la administración de recursos humanos que la empresa sigue para alcanzar sus metas estratégicas. La administración estratégica de recursos humanos implica formular y ejecutar políticas y prácticas de recursos humanos que produzcan empleados con las habilidades y las conductas que la empresa necesita para alcanzar sus metas estratégicas. (Dessler, Administración de recursos humanos, 2009)

En ese caso, como empresa de asesoría, la línea de actuación a usar estará encaminada a alinear el desempeño de los colaboradores a los objetivos de los clientes. Para que estos puedan contar con un personal que este alineado a sus

objetivos y velando porque la empresa alcance las metas propuesta año tras año. Para ello la principal estrategia de la empresa de asesoría en Recursos Humanos será velar porque los recursos humanos suministrados a las empresas-clientes, sea un personal con competencias adecuadas y adaptadas a sus necesidades y que los servicios ofrecidos en capacitación y formación puedan suplir carencias existentes o futuras.

En este capítulo se ha realizado un repaso por las teorías expuestas y relacionadas a empresas de asesorías, empresas PYME y sobre la Administración de Recursos Humanos. Es Así como las empresas de asesoría son consideradas empresas que brindan los servicios de asesorar y guiar a un cliente hacia mejores prácticas. Estas empresas también son conocidas como consultoras, diferenciándose una de otra en que los consultores realizan una asistencia puntual a un tema en específico, mientras que los asesores realizan un acompañamiento más cercano en los procesos y la relación permanece en el tiempo. La asesoría tiene su origen en el primer servicio de consultoría contratado en Estados Unidos en 1870. Así también en este capítulo se expuso la importancia que han adquirido las PYMES en el sector económico de un país, representando el sector que mayores ingresos anuales genera. Fue presentada las diferentes formas de clasificación que tiene una empresa, como son según su actividad económica, por sector primario, secundario o industrial y terciario o de servicios. Otra clasificación es según la actividad jurídica, que la clasifica en individuales y societarias. Las PYMES, como su nombre lo expresa son las pequeñas y medianas empresas, las cuales cuenta con una clasificación que obedece al capital de inversión y a la cantidad de empleados. También en este capítulo se plantearon las características de este sector empresarial indicando que debe ser empresas con una plantilla de personal menor a 250 empleados, deben ser empresas independientes no sectorizadas, ingresos importantes a la economía, son creadas con poco Capital, deben cumplir con un mínimo de facturación anual. En cuanto a la administración de Recursos Humanos se abordaron los conceptos claves que permitieron. A destacar como base principal

de esta investigación, el supuesto de que las empresas están compuestas de personas y dependen de estas para alcanzar sus objetivos y también del supuesto de que los recursos humanos de la organización deben ser alineados a los objetivos estratégicos que se hayan planteado en determinados periodos. Como base de esta investigación los productos y servicios que se pretende ofrezca la empresa, estará basados en la Administración de Recursos Humanos propuesta por Idalberto Chiavenato, que divide esta administración en cinco subsistemas, como los son Proceso, tracción o provisión, Organización, Retención, Desarrollo y evaluación.

CAPÍTULO II: CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE ASESORÍA

La razón por la cual se desea crear una empresa de servicios determinará los lineamientos a seguir y el tipo de empresa que se estará creando. Para ello es importante saber a qué tipo de comercio según la línea jurídica y tributaria será enfocando el negocio, pues de esta manera se tendrán claro los procedimientos a seguir para que el proceso como tal sea efectivo, seguro y garantice una operatividad sin situaciones que afecten los flujos de trabajos logrados entre cliente-empresa.

Adicional a ello, es de vital importancia tener presente que tanto la empresa con su nombre comercial, como el propietario de esta, como prestador de servicios profesionales, son responsables de facilitar los servicios de la declaración que se haga de la misma al momento de constituirla, por ello ambos, compañía y propietario deberán responder tanto como sociedad y como persona física ante la sociedad.

El código de Comercio, la Ley General de Sociedades comerciales y empresas individuales Limitada No. 49-08, son los abales legislativos para la creación de una empresa en República Dominicana.

2.1. Pasos para constituir una empresa

Formalizar un negocio es de vital importancia para aquellos individuos que desean brindar un servicio de calidad y constituido bajo normas, morales, legales y tributarios de un país. Es por ello por lo que se debe tener claro qué tipo de negocio se desea y los requerimientos o pasos a seguir para crearlo. En República Dominicana el proceso es simple, pero conlleva varios procesos y tiempo de espera hasta que los mismos sean confirmados.

Para fines tributarios es importante identificar bajo qué actividad económica será creada la empresa, si como persona física o como persona jurídica, en vista de que las leyes dominicanas establecen deberes y obligaciones en sus legislaciones.

Al interés de esta investigación será considerada la empresa EIRL, o Empresa individual de Responsabilidad Limitada, o de único dueño, (modificada por la Ley 31-11), a las que se les reconocen como sujeto de derecho y facultades para contraer obligaciones civiles y comerciales.

2.2. Empresas de Responsabilidad Individual Limitada

Según lo establecido por la clasificación de persona jurídica, estas son las empresas de único dueño, y será el tipo de empresa que servirá de base para la constitución de la empresa de asesoría de recursos humanos. A continuación, sus características.

- Una sola persona es propietaria de la empresa.
- Sólo las personas físicas pueden ser los únicos dueños; les está prohibido a las personas morales.
- La responsabilidad del propietario está limitada al monto de sus aportes a la empresa.
- No deben mantener un capital social mínimo.
- La administración está a cargo de un gerente o del mismo propietario, si éste desea asumir dichas funciones.
- Forma societaria ideal para negocios de único dueño.

2.2.1. Pasos para registrar una Empresa individual de responsabilidad limitada

- Formulario de Declaración Jurada para el Registro y Actualización de Datos de Sociedades (RC-02), debidamente completado, firmado y sellado, con los anexos correspondientes.
- Copia del certificado de Registro Mercantil (en virtud de la ley 479-08, literal C, art. 455).
- Acto Auténtico o Acto Bajo Firma Privada legalizado por un Notario Público.
- Modelo I - Modelo acto auténtico constitutivo de empresa individual
- Modelo II - Modelo acto bajo firma privada constitutivo de empresa individual
- Modelo III - Modelo societario acto bajo firma privada constitutivo de EIRL con aportes en naturaleza
- Certificación Bancaria de Indisponibilidad de Fondos a favor de la empresa en formación.
- Copia de la Cédula de Identidad y Electoral de los accionistas de ambos lados o copia del Pasaporte en caso de extranjeros que no posean Cédula de Identidad y Electoral.
- Acta de nacimiento, aplica en los casos que figuren como accionistas menores de edad.
- Copia del certificado de Nombre Comercial emitido por la Oficina Nacional de Propiedad Industrial (ONAPI).
- Informe del Comisario de Aportes, si aplica. Modelo IV – Informe del comisario de aportes en naturaleza.
- Copia del título o matrícula en caso de aporte en naturaleza (DGII, www.dgii.gov.do, 2019)

2.2.2. Registro Mercantil

El Registro Mercantil, así como fue concebido en su fase original por legisladores, “es el sistema conformado por la matrícula, renovación e inscripción de los libros, actos y documentos relacionados con las actividades industriales, comerciales y de servicios, que realizan las personas físicas o morales que se dedican de manera habitual al comercio...” Se instituyó en nuestro país en virtud de la Ley 52-60, sobre Establecimiento de Empresas Comerciales o Industriales, Registro Mercantil e Inscripción Industrial y actualmente se rige por la Ley 3-02 de fecha 18 de enero del año 2002, la cual le otorgó carácter público obligatorio y auténtico, con valor probatorio y oponible ante los terceros. (<https://www.camarasantodomingo.do>, 2019)

Al registrar la empresa se obtendrá facilidades tributarias para poder relacionarse a nivel comercial, así como acceder a servicios financieros y obtener información de otras empresas inscritas.

2.2.2.1. Funciones del Registro Mercantil

- Matricular e inscribir todos los documentos de las compañías para que sean conocidos por cualquier persona interesada a partir de dicha inscripción.
- Certificar la información de las compañías depositadas en el Registro Mercantil.
- Archivar y proteger los documentos legales de las compañías y/o personas físicas.
- Certificar los Libros de Registro de Operaciones de los comerciantes conforme al Artículo 14, literal f) de la Ley No. 50-87, sobre Cámaras de Comercio y Producción. (<https://www.camarasantodomingo.do>, 2019)

2.2.2.2. Pasos para solicitar el Registro Mercantil

Requisitos:

- Depositar los documentos legales originales y tres copias.
- Solicitud de Registro Mercantil, debidamente completado.
- Presentar copia de los documentos de identidad del gerente.
- Copia del registro de Nombre Comercial.
- Copia del recibo de pago de impuesto por Constitución de Compañía.
(<https://www.camarasantodomingo.do>, 2019)

2.2.3. Registro del Nombre Comercial

Registrar el nombre comercial de la compañía es de vital importancia, pues además de ser uno de los requisitos de los pasos a seguir para la creación de una empresa, este permite salvaguardar el nombre que le será asignado a la empresa o establecimiento comercial.

A continuación, los pasos a seguir para registrar el nombre comercial:

Formulario electrónico aprobado por la ONAPI, conteniendo los siguientes datos:

- Una indicación precisa de que se solicita el registro de un nombre comercial;
- Los datos que permitan identificar al solicitante o a su representante y la dirección exacta para recibir notificaciones físicas o por la vía electrónica, en caso de que el solicitante no tenga un domicilio ni establecimiento en el país deberá hacerse representar de una persona física domiciliada en el país;
- La denominación del nombre comercial cuyo registro se solicita;
- Una lista detallada de las actividades para las cuales se desea proteger el signo.

- El poder que acredite la representación cuando lo hubiera;
- El pago de la tasa establecida.
- Teléfono y/o correo electrónico.
- Número y copia de documento de identidad. (www.onapi.gov.do, 2019)

2.2.4. Solicitar el Registro Nacional del Contribuyente (RNC).

Para una empresa poder cumplir con las responsabilidades tributarias, es necesario obtener un Registro Nacional del Contribuyente.

Requisitos:

- Se deberá solicitar el registro del nombre comercial en la Oficina Nacional de Propiedad Industrial (ONAPI).
- Pagar los impuestos por constitución de compañías de nacionalidad dominicana, equivalente al 1% del Capital Social Autorizado, si aplica (nunca será menor de RD\$1,000.00).
- Luego se procede a la solicitud del Registro Mercantil, y el depósito de los documentos ante la Cámara de Comercio y Producción de la provincia correspondiente.
- Concluidos los pasos descritos anteriormente el contribuyente o gestor deberá solicitar la inscripción al RNC ante la DGII. (DGII, www.dgii.gov.do, 2019)

2.2.4.1. Ciclo de vida de los contribuyentes

- Inscripción al Registro Nacional de Contribuyentes (RNC).
- Acceso a la Oficina Virtual (OFV).
- Dispositivos de seguridad.
- Solicitud y emisión de Números de Comprobantes Fiscales.

- Inicio de actividad económica.
- Registro de operaciones.
- Cumplimiento de obligaciones (presentación de la declaración jurada y pago de impuestos).
- Cese temporal.
- Disolución.

2.3. Tipo de Investigación

En el desarrollo de esta investigación de manera inicial se estará utilizando el tipo de investigación exploratoria, para posteriormente realizar una investigación descriptiva que permitirá un acercamiento con las empresas contempladas en el universo de esta investigación y para finalizar el proceso investigativo será usada la investigación explicativa, la cual pondrá de manifiesto las causas principales a la negativa de las empresas para la creación de áreas de recursos humanos en su organigrama. Estos guiarán la investigación de manera inicial a la revisión de antecedentes sobre el tema y a identificar las pautas específicas para la creación de una empresa.

2.3.1. Investigación Exploratoria

A través de la investigación exploratoria se podrán revisar los antecedentes existentes sobre la creación de una empresa y a la vez lograr un nivel de familiaridad con los antecedentes a la creación de una empresa de asesoría.

Para ello se han consultado diferentes fuentes secundarias que han arrojado datos claros y precisos de este tipo de empresa.

2.3.2. Investigación Descriptiva

La investigación descriptiva permitirá obtener información relevante para identificar las necesidades claves que permitirán a la empresa de asesoría desarrollar un catálogo de servicios que ofrecer a clientes.

Para ello se estará aplicando una encuesta a las empresas seleccionadas para esta investigación, que permitirá identificar las carencias en términos de recursos humanos que adolecen y con esta información determinar los servicios a ofrecer

2.3.3. Investigación Explicativa

La investigación explicativa brindará las causas comunes entre las empresas PYMES que los lleva a considerar que no es necesario contar con un equipo de recursos humanos, o dejarse orientar por un asesor cuando se trata de contar con personal idóneo en los puestos de trabajo.

De esa misma forma permitirá identificar las necesidades principales presentes en las organizaciones encuestadas, base que servirá para establecer los servicios a ofrecer acorde a las necesidades de cada una de ellas.

2.4. Método de Investigación.

Para poder establecer las necesidades del nicho de interés de esta investigación, empresas PYMES en Santo Domingo Oeste, se estará utilizando los siguientes métodos de estudio:

2.4.1. Método Inductivo

Se estará utilizando el método Inductivo, el cual permitirá observar los procesos generales en la creación de empresas, así como identificar necesidades de asesoría en las empresas encuestadas, permitiendo ver el proceso particular de interés. De esta manera se obtendrán datos claros y precisos.

2.4.2. Método deductivo

De igual forma se estará utilizando el método deductivo, por ser este el método que permitirá analizar los casos y datos desde el punto de vista general para de ahí llegar a conclusiones y premisas particulares, que permitirán validar las informaciones y conjeturas ya obtenidas.

2.5. Herramientas

Para esta investigación se estarán utilizando como herramientas la aplicación de una encuesta a las empresas seleccionadas en Santo Domingo Oeste, así como una entrevista a un experto de la asesoría en Recursos Humanos

2.5.1. Encuesta

La encuesta como herramienta de investigación, que permite obtener datos de un objeto de estudio o investigación en particular, permitirá a esta investigación, obtener la información necesaria que facilitará identificar las necesidades a cubrir por la empresa de asesoría y por ende los servicios a ofrecer. (Ver anexo 1)

2.5.2. Objetivos de la Encuesta:

A continuación, los objetivos a cubrir en esta encuesta:

- Identificar si las empresas encuestadas cuentan con personal asignado o contratado para el área de recursos humanos para manejar las necesidades de los colaboradores.
- Identificar la cantidad de empleados con la que cuenta la empresa para garantizar que cumpla con el requisito mínimo de clasificación de una PYME.
- Identificar si estas empresas cuentan con planes de capacitación.
- Indagar si estas empresas estarán en la disposición de utilizar los servicios de un asesor.
- Identificar las principales necesidades a cubrir como servicios por la empresa de asesoría.

Para lograrlo serán identificadas 15 empresas del sector de referencia, las cuales serán visitadas y se les entregara la encuesta a completar al Gerente General o al Departamento de Recursos Humanos en caso de contar con el mismo.

El diseño de la encuesta a usar estará en los anexos.

2.6. Entrevista Experto en Asesorías de Recursos Humanos

La Entrevista a un representante del sector de asesorías en recursos humanos brindara a esta investigación información general importante para validar las experiencias en servicios ofertados y otros aspectos relevantes a considerar. (Ver Anexos 2)

2.6.1. Objetivos Entrevista Experto en Asesorías de Recursos Humanos

Los objetivos por lograr con esta entrevista son los siguientes:

- Indagar los servicios que ofrecen las empresas de asesorías.
- Identificar los servicios de mayor demanda
- Indagar los precios a aplicar a los servicios que ofrece una empresa de asesoría.

2.7. Muestra

Para la selección de la muestra se estará considerando las industrias textiles ubicadas en Santo Domingo Oeste. A pesar de que no existen datos precisos de la cantidad de empresas formalizadas en este sector se estará considerando los datos siguientes para la selección de la muestra.

La información disponible en la página web de la Asociación Dominicana de Industrias textiles INC (ADITEX), quienes agrupan las principales empresas de este sector, teniendo treinta y tres empresas afiliadas ubicadas en el Distrito nacional y el Gran Santo Domingo (Este, Oeste y Norte). De estos miembros 9 pertenecen a Santo Domingo Oeste. (ADITEX, 2019)

Considerando que para ser socio miembro de dicha empresa, las pequeñas empresas no podrían o no les interesaría incurrir en dichos gastos de afiliación, también se estará considerando la información suministrada por la Oficina Nacional de Estadísticas (ONE), en su Directorio de Empresas y Establecimientos (DEE) para el año 2013, en cuyos datos se informa que para el dicho año en el Gran Santo Domingo contaba con treinta y siete empresas registradas. (ONE, 2019)

De igual modo se ha evaluada la información suministrada en la página de la DGII, sobre los RNC de los contribuyentes al mes de junio del 2019, donde cuentan en sus registros con la cantidad de 15 empresas de la industria textil ubicadas en Santo Domingo Oeste con sus RNC activos, y para los fines esta será la información a considerar para la muestra que ocupa esta investigación, dejando como precedentes a posteriori los datos anteriores. (DGII, <https://dgii.gov.do>, 2019)

2.7.1. Muestra para población finita

$$n = \frac{N \times Z_a^{2x} \times p \times q}{d^2 \times (N-1) + Z_a^{2x} \times p \times q}$$

Donde:

N= Total de la Población= 15

Z = nivel de confianza (95% = 1.96)

P = probabilidad de éxito, o proporción esperada (50%=0.5)

Q = probabilidad de fracaso (50%=0.5)

D = precisión (error máximo admisible en términos de proporción) (0.05)

$$n = \frac{15 \times (1.96)^2 \times 0.5 \times 0.5}{(0.05)^2 (15-1) + (1.96)^2 \times 0.5 \times 0.5}$$

$$n = \frac{15 \times 3.84 \times 0.5 \times 0.5}{0.0025 \times 14 + 3.84 \times 0.5 \times 0.5} = 14.4$$

$$n = \frac{57.6 \times 0.25}{0.0035 + 0.96} = \frac{14.40}{0.9635}$$

$$n = \frac{14.40}{0.9635} = 14.945511$$

2.8. Tabulación Encuesta

A continuación, serán presentados los resultados de la encuesta aplicada a la muestra seleccionada. (Ver anexo 1)

Tabla 6. Tiempo que tiene operando la empresa		
Variables	Frecuencia	Porcentual
0 - 5 años	3	20%
5 - 10 años	5	33%
10 a 20 años	5	33%
21 años o más.	2	13%
Total	15	100%

Fuente: 15 encuestados

De las 15 empresas encuestadas se puede observar en la tabla No. 6, que 3 empresas respondieron que tiene un periodo de operación de 0 – 5 años para un 20%, 5 empresas respondieron que tienen un periodo de operación de 5 – 10 años un 33%, también 5 empresas respondieron cuenta con un periodo de 10 – 20 años para un 33%, mientras que solo 2 empresas respondieron que tienen más de veintiún años operando en el sector textil para un 13%.

Tabla 7. Cantidad de empleados		
Variables	Frecuencia	Porcentual
16 a 60 empleados	8	53%
61 a 120 empleados	3	20%
121 a 250 empleados	4	27%
Total	15	100%

Fuente: 15 encuestados

En la tabla No. 7, se observa que, de las 15 empresas encuestadas, 8 cuentan en su plantilla de personal con un rango de 10 a 60 empleados para un 53%, mientras que 3 de las empresas indicaron contar con un rango de empleados de 61 a 120 empleados para un 20%, otras 4 empresas indicaron contar en su plantilla con 121 a 250 empleados significando esto un 27%. Por lo que se puede confirmar que la mayoría de las empresas de este sector corresponde a pequeñas empresas.

Tabla 8. Cuentan con Departamento de Recursos Humanos		
Variables	Frecuencia	Porcentual
Si	6	40%
No	9	60%
Total	15	100%

Fuente: 15 encuestados

De las 15 empresas encuestadas 6 indicaron que cuentan con Departamento o personal de Recursos Humanos para un 40%, mientras que 9 de las empresas encuestadas indicaron que no cuentan con área de Recursos Humanos para un 60%, como se puede observar en la tabla No. 8.

Tabla 9. Áreas que realizan funciones de Recursos Humanos en donde no existe el Dpto.		
Variables	Frecuencia	Porcentual
La Gerencia o Administración	8	53%
Área Contabilidad	1	7%
Otros.	0	0%
Total	15	60%

Fuente: 15 encuestados

En la tabla No. 9 se observa que 8 de las 15 empresas encuestadas manejan los temas relacionados al personal desde el departamento Administrativo, representado el 53%. 1 empresa indicó que son realizadas por el departamento

de Contabilidad para un 7%, mientras que las 6 empresas que no respondieron, es manejado por el área de Recursos Humanos el 40%.

Tabla 10. Ha usado servicios externos de Recursos Humanos		
Variables	Frecuencia	Porcentual
Si	6	40%
No	9	60%
Total	15	100%

Fuente: 15 encuestados

Según la tabla No. 10, de las 15 empresas encuestadas 6 indicaron cuentan con un Departamento de Recursos Humanos para asistir todos los temas relacionados al personal representando un 40%, mientras que 9 de las empresas restantes encuestadas no cuenta con personal de recursos humanos representando el 60%.

Tabla 11. Tipos de servicios contratados		
Variables	Frecuencia	Porcentual
Contratación de empleados.	5	33%
Diseño de formularios para el personal.	4	27%
Otros		0%
Total	15	60%

Fuente: 15 encuestados

De las 15 empresas encuestadas se puede observar en la tabla No. 11 que 5 de las empresas indicaron que los servicios contratados a asesores de recursos humanos por este sector empresarial corresponden a contratación de personal para un 33%. 4 empresas indicaron que también han contratado los servicios de diseño de formularios para un 27% y las 6 empresas restantes no respondieron representando esto un 40% que no han utilizado estos servicios.

Tabla 12. Asesoría es para grandes organizaciones		
Variables	Frecuencia	Porcentual
Totalmente de acuerdo		0%
De acuerdo	5	33%
En desacuerdo	10	67%
Total	15	100%

Fuente: 15 encuestados

De las 15 empresas encuestadas se observa en la tabla No. 12, que 10 de las empresas encuestadas está en desacuerdo con la afirmación de que los servicios de asesorías son una necesidad de las grandes organizaciones representando el 67% de los encuestados, mientras que cinco empresas indicaron que solo están de acuerdo, representando el 33%.

Tabla 13. Contratación Servicios Asesoría en RR.HH.		
Variables	Frecuencia	Porcentual
Si	15	100%
No		0%
Total	15	100%

Fuente: 15 encuestados

De las 15 empresas encuestadas las 15 estarían en disposición de usar los servicios de asesorías de Recursos Humanos, representando el 100%, como se observa en la tabla No. 13

Tabla 14. Servicios dispuestos a contratar.		
Variables	Frecuencia	Porcentual
Contratación de Personal	10	13%
Diseño de Contratos de Trabajo	9	12%
Diseño y Descripción de puestos de Trabajo	8	11%
Diseño de un plan de Capacitaciones.	8	11%
Administración de nóminas.		0%

Evaluaciones del desempeño.	9	12%
Desvinculaciones	2	3%
Outsourcing	2	3%
Diseño de Manual de empleados	9	12%
Diseño de Políticas Empresariales	10	13%
Diseño programas Mejoras Clima	2	3%
Actividades al Personal	10	13%
Otros:	0	0
Total	78	100%

Fuente: 15 encuestados

De las 15 empresas encuestadas se observa en la tabla No. 14, que 10 empresas indicaron estarían dispuestos a contratar los servicios de contratación de personal, diseño de políticas empresariales y actividades al personal para un 13%. Así también 9 empresas indicaron contratarían los servicios de diseño de contratos de trabajo, evaluaciones de desempeño y diseños de manuales de puestos para un 12%. 8 empresas estarían dispuestos a contratar los servicios de diseño de planes de capacitación y descripciones de puestos para un 11%. Mientras que solo 2 empresas estarían dispuestas a contratar los servicios de desvinculaciones, outsourcing y diseños de programas para mejorar el clima, representando un 3%.

Tabla 15. Creencia de empleados felices		
Variables	Frecuencia	Porcentual
Si	15	100%
No	0	0%
Total	15	100%

Fuente: 15 encuestados

La tabla No. 15 indica que de las 15 empresas encuestadas, 15 empresas respondieron que sí consideran que sus empleados son felices, para un 100% de los encuestados.

Tabla 16. Disposición de mantener empleados felices en la organización.

Variables	Frecuencia	Porcentual
Totalmente dispuesto	11	73%
Dispuesto	4	27%
Indiferente		0%
No interesa.		0%
Total	15	100%

Fuente: 15 encuestados

Así en la tabla No. 16, se observa que de las 15 empresas encuestadas 11 están totalmente dispuestos a mantener a sus empleados felices para el 73%, mientras que 4 empresas indicaron estar dispuesto, para un 27%.

Tabla 17. Creencia de contar con personal bien remunerado.

Variables	Frecuencia	Porcentual
Si	11	73%
No	4	27%
Total	15	100%

Fuente: 15 encuestados

La tabla No. 17, muestra que de las 15 empresas encuestadas 11 considera que sus empleados son bien remunerados, para el 73%, mientras que 4 empresas indicaron que consideran que no lo son, para un 27%.

Tabla 18. Dificultades en la contratación de personal adecuado.

Variables	Frecuencia	Porcentual
Siempre	2	13%
La mayor parte del tiempo		0%
En ocasiones	13	87%
Nunca.		0%
Total	15	100%

Fuente: 15 encuestados

De las 15 empresas encuestadas, 13 confirmaron haber tenido dificultades para contratar personal adecuado a sus necesidades, representando un 87% de la muestra, mientras que solo 2 empresas indicaron que siempre tienen dificultades para contratar personal, para un 13%. Tabla No. 18

Tabla 19. Histórico de situaciones legales		
Variables	Frecuencia	Porcentual
Si	5	33%
No	10	67%
Total	15	100%

Fuente: 15 encuestados

En la tabla No. 19 se observa que de las 15 empresas encuestadas solo 5 empresas indicaron haber tenido situaciones legales de demanda a nivel laboral para un 33%, y 10 empresas no han tenido situaciones de demandas laborales para un 67%.

Tabla 20. Cantidad de casos legales durante operación empresa.		
Variables	Frecuencia	Porcentual
0 - 5 casos	14	93%
6 - 10 casos	1	7%
11 a 20 casos		0%
21 casos o más.		0%
Total	15	100%

Fuente: 15 encuestados

En la tabla No. 20, se observa que de las 15 empresas encuestadas 14 indicaron haber tenido de 0 a 5 casos legales durante el tiempo que lleva de operación, para el 93%, mientras que solo una empresa indico haber tenido de 6 a 10 casos legales, para un 7%.

Tabla 21. Rotación del personal		
Variables	Frecuencia	Porcentual

Si	2	13%
No	13	87%
Total	15	100%

Fuente: 15 encuestados

De las 15 empresas encuestadas, se observa en la tabla No. 21, que 13 de los encuestados afirma no haber tenido alta rotación de su personal para un 87%, mientras que 2 empresas indicaron que sí tienen rotación, para un 13%.

Tabla 22. Tipos de salidas frecuentes		
Variables	Frecuencia	Porcentual
Desahucio (La empresa desvincula al empleado)	11	69%
Despido (La empresa desvincula sin derecho a prestaciones)		0%
Renuncia (El empleado decide irse)	5	31%
Total	16	100%

Fuente: 15 encuestados

En la tabla no. 22, se observa que de las 15 empresas encuestadas 11 indicaron que el desahucio es la principal causa de salidas del personal de su empresa para el 69%, mientras que 5 empresas indicaron corresponde a renuncias, para un 31%

Tabla 23. Actividades de formación y capacitación.		
Variables	Frecuencia	Porcentual
Si	6	40%
No	9	60%
Total	15	100%

Fuente: 15 encuestados

La tabla No. 23, muestra que 9 de las 15 empresas encuestadas indica que realiza actividades de formación y capacitación a su personal, representando un 60%, mientras que 6 empresas, para un 40% restante, indicaron que no cuenta con planes de formación y capacitación.

Tabla 24. Empresas de formación y capacitación usadas.		
Variables	Frecuencia	Porcentual
Infotep	6	35%
Otras empresas utilizadas	3	18%
Ninguna	8	47%
Total	17	100%

Fuente: 15 encuestados

De las 15 empresas encuestadas 6 ha utilizado para sus procesos de formación y capacitación al Infotep, representando un 35%, mientras que 3 empresas han utilizado empresas privadas, para un 18%. Sin embargo, 8 de las empresas encuestadas indicaron no ha utilizado ni al Infotep ni empresas privadas para formar a su personal, representando esto un 47% de los encuestados. Tabla No. 24.

Tabla 25. Formularios disponibles en la empresa.		
Variables	Frecuencia	Porcentual
Solicitud Permisos	11	13%
Formulario o carta de Vacaciones	12	14%
Requisición de Personal.	3	4%
Solicitud de empleo.	15	18%
Contrato de Trabajo	5	6%
Volante de nomina	12	14%
Descripción de Puesto	5	6%
Manual de empleados.	4	5%
Políticas Empresariales por escrito.	4	5%
Calendario de Vacaciones	12	14%
Otros:	1	1%
Total	84	100%

Fuente: 15 encuestados

En la tabla no. 25, se muestra que de los principales formularios con los que debe contar una empresa, de las 15 empresas encuestadas, 15 indicaron cuenta con solicitudes de empleos para un 18%, 12 indicaron cuenta con formularios de vacaciones, volantes de nóminas y calendarios de vacaciones, para un 14%, 11

empresas indicaron cuentan con formularios de permisos para un 13%. 5 empresas indicaron cuentan con contratos formales de trabajo para un 6%. 4 empresas indicaron cuentan con descripciones de puestos y políticas empresariales para un 5%.

2.9. Análisis Encuesta

En la encuesta aplicada, queda evidenciado que son pocas las PYMES que cuentan con departamento de Recursos Humanos para el manejo de los temas relacionados al personal, pues el mayor porcentaje de encuestados corresponde a pequeñas empresas en las cuales los temas de personal son manejados por áreas administrativas y contables, quedando un porcentaje mínimo correspondiente a medianas empresas, que si cuenta con este departamento.

A pesar de estos resultados, el cien por ciento de los encuestados afirmó estar en la disposición de usar los servicios de empresas de asesorías y están conscientes que estos servicios no son exclusivos de grandes empresas cuando de buscar las mejores tácticas que apoyen las estrategias y objetivos organizacionales se trata.

Resulta curioso que son precisamente las medianas empresas, las que cuentan con Departamentos de Recursos Humanos, las que han tenido experiencias en la contratación de personal a través de asesores expertos y las pequeñas empresas no lo han considerado al momento de requerir un personal con determinada experiencia técnica.

De igual forma quedó evidenciado con los resultados de la encuesta que las empresas objeto de estudios corresponden a las PYMES por estas contar con una planilla de personal que va desde 15 empleados hasta 250 empleados o menos.

En la encuesta también se evidenció las debilidades en lo relativo a la formación y capacitación del personal de las empresas objeto de estudio. Las pequeñas empresas no cuentan con programas de formación y capacitación a su personal que garanticen la continuidad y mejoras en el aprendizaje, ni le garantice la innovación de mejores prácticas en el sector. Una minoría ha invertido en capacitaciones a través del INFOTEP y otras empresas privadas.

Un dato importante, arrojó como resultado la encuesta aplicada y es los principales servicios que las PYMES objeto de estudios estarían dispuestos a contratar a una compañía de asesoría de recursos humanos. A pesar de que estos resultados en términos de porcentajes fueron mínimos, queda evidenciado que sí es posible crear una propuesta que contemple dichos servicios. Pues a través de estos datos es posible preparar un catálogo de servicios y productos que les permita a las PYMES priorizar sus necesidades obteniendo solo aquellos servicios del catálogo que les pueda interesar y cuyo precio les resulte atractivo.

Dentro de los servicios que estas empresas estarían dispuestas a contratar están la contratación de personal, el diseño de contratos de trabajo, las descripciones de puestos, las evaluaciones de desempeño, el diseño de políticas empresariales, la organización de actividades al personal, el diseño de manuales de puestos y el diseño de planes de capacitación.

2.10. Entrevista a experto en Asesorías, P&T Soluciones Integrales

Fue seleccionada la empresa P&T Soluciones Integrales en donde fue entrevistada la Gerente General, Carmelina Peguero, (ver anexos 2).

P&T es una empresa de asesoría y consultoría en Recursos Humanos con 18 años de operación. Cuentan con 5 empleados para cubrir las necesidades de los clientes incluyendo a la Sra. Carmelina y a su socia.

La Sra. Carmelina cuenta que hasta ahora el mayor reto que han tenido que enfrentar ha sido la carga impositiva a la que por ley deben cumplir las empresas en República Dominicana, independientemente de si son micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) o no, la cual también afecta a los clientes al momento de poder establecer mejores planes de compensaciones a los candidatos.

P&T brinda servicios tanto MIPYMES y grandes empresas, cuyos principales servicios que ofrece es asesoría en todos los subsistemas, siendo el reclutamiento y selección de personal el de mayor demanda y también brindan servicios de coaching. Indica que se diferencian de la competencia en su servicio de gestión por competencias y por brindar un servicio personalizado a sus clientes.

Con relación al establecimiento de los precios de los servicios indica que los mismos se manejan de acuerdo con el mercado, considerando pago de plataformas de búsqueda, herramientas electrónicas, gastos de materiales y costo de horas de trabajo. Actualmente se cobra un porcentaje considerable al iniciar el proceso del servicio brindado y el resto al concluir el mismo.

Para una empresa nueva en el área de servicio de asesorías en RH, recomienda iniciar con precios que van desde un 40% a un 70% del salario mensual de los candidatos.

Como consejo a nuevos dueños de empresas de asesoría P&T recomienda que los nuevos asesores estén bien informados sobre nuevos procesos que les permitan ofertar servicios de tendencia y actualizados en el tiempo. Así también, brindar un servicio de calidad, con acompañamiento personalizado tanto a empresas como a los candidatos que participan de sus procesos.

2.11. Diagnostico

Analizados los resultados de la encuesta aplicada y la entrevista a un experto en asesorías de recursos humanos que soportan esta investigación, se confirma que las PYMES no consideran en sus estrategias el apoyo de un departamento de Recursos Humanos, ni el apoyo de personal experto, que les guíe a administrar adecuadamente sus colaboradores, obviando que el departamento de recursos humanos de una empresa constituye un pilar neurálgico en la operatividad de una empresa, además de socio estratégico para el logro de los objetivos y metas empresariales.

A pesar de la confirmación de este hecho tradicional de la cultura de este sector empresarial queda evidenciado que las PYMES no realizan inversión económica significativa en el uso y servicios de la asesoría de Recursos Humanos, sin embargo, no menos ciertos es que las empresas que deseen mantenerse constantemente innovando y logrando una rentabilidad in crescendo en el tiempo deben asumir una postura innovadora que les permita atraer los recursos humanos idóneos a sus necesidades operativas. Además de contar con personal calificado que este alineado a sus objetivos y metas.

Cada vez más se van formando empresas del sector PYMES que adoptan la cultura de manejar sus procesos y situaciones del personal a través de la Gerencia General o administrativa o del área de finanzas o contabilidad, si bien es cierto que de manera inicial esta estructura pueda ser funcional para una pequeña empresa, no menos cierto es que las empresas que en el tiempo pasan a ser medianas empresas y siguen manejando sus procesos de esta manera, incurren en continuar con un personal poco calificado que les permita la obtención de sus objetivos operativos y estratégicos.

A sabiendas de que esta investigación confirma el conocimiento de las PYMES de que la asesoría de Recursos Humanos no es exclusiva para grandes

empresas, estas continúan manejando sus procesos bajo una administración ortodoxa guiada por los dueños, personal administrativo o contable, con unas estructuras organizacionales verticales, que en muchos de los casos provocan retrasos en los procesos y una involución a las tendencias horizontales que promueve la administración moderna. Estos retrasos crean situaciones de inconformidad tanto de empleados como de clientes, quienes reciben un producto o servicio fuera del tiempo esperado, motivado por la falta de identificación de un personal, que al final es quien en la mayoría de los casos es quien le da la cara al cliente y de este depende que se fidelice con la empresa.

De igual forma, una empresa que desee ver sus objetivos estratégicos realizados debe contar en su plantilla con personal formado, calificado y con las competencias idóneas a acorde a su necesidad. En su defecto, deberá contar con planes de formación, capacitación y desarrollo del personal con miras a alinear las competencias del personal a esos objetivos estratégicos esperados. Sin embargo, esta investigación muestra como las PYMES en un porcentaje considerable no cuenta con programas de formación y capacitación que permitan al personal sentirse valorados y motivados a seguir creciendo con la empresa, limitándoles a conformarse con el pago de los quince y treinta de cada mes.

Otro punto interesante por destacar es precisamente el relacionado al reclutamiento y selección de personal, pues a pesar de que la mayor parte de las empresas encuestadas no cuenta con un departamento de recursos humanos, afirman que solo en ocasiones han tenido dificultad de contratar su personal. Punto contrario a los resultados de los datos obtenidos que apuntan que un 37% ha utilizado los servicios tercerizados para la contratación de empleados; dejando en evidencia que este sector en algún momento ha requerido estos servicios.

A favor de esta investigación ocho de quince encuestados confirmaron que contratarían los servicios de reclutamiento de personal en caso de usar los servicios de asesoría de recursos humanos, demostrando esto que no hay una negativa marcada en este sector al uso del servicio de mayor demanda en las empresas de asesoría de recursos humanos. En ese orden, también confirmaron que estarían dispuestos a contratar otros servicios que estadísticamente son las más comunes por contratar en las empresas de consultoría y asesoría de recursos humanos, que resultan importantes y necesarios para mantener a los empleados motivados.

Cabe destacar que las empresas de asesoría, orientadas a un servicio eficiente y cumpliendo las expectativas de sus clientes pueden lograr permanecer en el tiempo, como es el caso de P&T Servicios integrales, quienes ya cuentan con más de dieciocho años brindando estos servicios a sus clientes. Sin embargo, al embarcar este proyecto de creación de una empresa de asesorías en Recursos Humanos a PYMES, es importante considerar los riesgos que suponen a las pequeñas empresas la carga impositiva de nuestro país, pues no podrían ofertar paquetes salariales muy atractivos, significando esto un retraso a la hora de colocar personal idóneo a las necesidades de la empresa con un salario atractivo. Para lograr captar clientes y que estos se mantengan en el tiempo, será necesario que la nueva empresa de asesoría diseñe productos y servicios a precios asequibles a las PYMES y que el factor costo no siga siendo la limitante principal para que este sector no acuda a la asesoría de recursos humanos.

Vistos estos puntos, la creación de una empresa de asesoría de recursos humanos para PYMES supone un reto, pero un reto loggable, si el servicio a brindar es un servicio con eficiencia y sobre todo con un alto nivel de calidad humana, en donde clientes y candidatos se sientan a gusto en un intercambio ganar-ganar.

Se han presentado en este capítulo los pasos a seguir para la creación de una empresa de asesoría en recursos humanos, como procedimiento importante e imprescindible para la formación de una empresa que cumpla con normas legales y tributarias; así como la metodología empleada para el alcance de objetivos que demuestren la necesidad existente en el sector PYME de este tipo de empresa que soporten sus necesidades en el factor humano como principal activo. Así como la aplicación de una encuesta como herramienta de recolección de datos para soportar esta investigación que permitió obtener la información para el desarrollo de los servicios y productos a ofertar, en donde además quedó evidenciado que dada las practicas actuales en este sector económico es prioridad una orientación oportuna en los temas relacionados a la administración de personal que permita a estas empresas contar con programas adecuados a sus necesidades, en donde pueda establecer parámetros claras a seguir desde la integración del personal, pasando por la creación de buenos y justo planes de compensación y beneficios, así como la creación de un plan de capacitación y formación que permita a los colaboradores contar con mejor preparación durante el tempo de permanencia en la empresa.

CAPITULO III: PROPUESTA DE DISEÑO DE UNA EMPRESA DE ASESORÍA DE RECURSOS HUMANOS PARA PYMES

Partiendo de los hallazgos arrojados en el capítulo II, en este capítulo se estará estableciendo el diseño y la descripción de la propuesta para la creación de una empresa de asesoría a PYMES, así como los objetivos a lograr, estrategias y tácticas para llevar a cabo la propuesta de acuerdo con los resultados obtenidos en la herramienta de investigación.

La asesoría a las PYMES, en el marco de la creación de valor en el apoyo operativo a los procesos del recurso humano, es una realidad que este sector empresarial debe considerar por tratarse de mantener en su plantilla un personal más calificado, capacitado y altamente motivado que les permita el logro de metas y objetivos, además de lograr a través de procesos correctos, contar con un personal motivado al logro de objetivos comunes.

Contar con un asesor de recursos humanos, permitirá a los administradores de PYMES crear una cultura en donde los empleados conozcan todos sus derechos que como colaborador le competen, además de crear canales de comunicación efectiva, en donde el desarrollo de políticas claras le permita a la organización concentrar sus esfuerzos en los temas estratégicos que permitirán al negocio lograr el alcance de sus metas y objetivos organizacionales

3.1. Descripción de la propuesta

Esta propuesta pretende crear una empresa de asesoría de recursos humanos que permita cubrir las necesidades que presentan las empresas del sector PYMES, y de manera particular las empresas encuestadas, las cuales fueron detectadas en la obtención de datos con la herramienta aplicada.

Se estará creando un catálogo de productos acorde a la necesidad de las PYMES, que permita cubrir de manera objetiva las carencias que provoca el no contar con un equipo humano destinado exclusivamente al manejo del personal. Este catálogo de productos contará con una diversidad de opciones integrales que permitirá a las PYMES contratar aquellos servicios que necesita a bajo costos o solo contratar una parte de ellos.

3.2. Objetivos de la propuesta

Sabiendo que las empresas del sector PYMES por costumbre llevan a cabo sus procesos relacionados a través de áreas administrativas y contables, cuya práctica en la mayoría de los casos obedece a temas de presupuesto, esta propuesta tendrá los siguientes objetivos a lograr:

3.2.1. Objetivo General

- Crear una empresa de asesoría en recursos humanos a PYMES de Santo Domingo Oeste.

3.2.2. Objetivos específicos

- Diseñar los servicios a ofrecer a las empresas PYMES de Santo Domingo Oeste.
- Establecer lazos de confianzas entre las PYMES y la empresa de Asesorías.
- Crear un catálogo de productos variados que permita presentar ofertas económicas atractivas y que se ajusten a las necesidades de las PYMES objeto de estudio.

3.3. Estrategias

Para el alcance de los objetivos anteriores es importante establecer estrategias, que permitan un exitoso logro y ejecución de estos.

A continuación, se listan estas estrategias:

1. Creación de la empresa
2. Diseño de los productos y Servicios
3. Visitas y contactos a clientes para su captación.
4. Contratación de personal de apoyo a los procesos.
5. Diseño de página web y canales electrónicos.

Con miras a establecer prioridades al logro de los objetivos de esta propuesta, estas estrategias serán llevadas a cabo en varias etapas que garanticen el éxito y a las cuales se les asignará un tiempo de ejecución.

3.3.1. Primera etapa

La primera etapa tendrá un tiempo máximo de ejecución de seis meses, durante este tiempo se estará desarrollando la primera estrategia, la cual será la creación de la empresa de asesoría, cumpliendo con los requisitos de ley para la creación de empresas de acuerdo con los lineamientos establecido en el capítulo dos de esta investigación. Esta empresa será constituida bajo la persona jurídica de único dueño, siendo así una Empresa individual de responsabilidad limitada (EIRL).

Para la constitución de este tipo de empresas, en primer paso a realizar es alquilar un local, pues se requiere una dirección para las solicitudes de los registros correspondientes. También será necesaria contar con un acta de asamblea, en donde quedará establecido el nombre del representante de la

nueva empresa. Luego se estará solicitando el registro del nombre comercial en la Oficina Nacional de Propiedad Privada (ONAPI), pues es de vital importancia contar con este registro para el resto de los procesos a seguir, además de garantizar los derechos de autor sobre la marca y los derechos legales y tributarios a los que deberá responder esta. Para luego pasar a solicitar el Registro Mercantil, con el cual quedará establecido la razón de ser de la empresa. Con estos documentos se podrá pasar a solicitar el Registro Nacional del Contribuyente (RNC), el cual permitirá a la empresa poder asumir sus responsabilidades tributarias, lo cual es de vital importancia a la hora de contactar empresas que ya están formalizadas.

Como parte estratégica a esta primera etapa, se deberán tener lista nuestra segunda estrategia, o cuando menos llevada en paralelo, el diseño de los productos y servicios a ofertar a las PYMES, procurando precios introductorios que resulten atractivos y acordes a las necesidades existentes y que además les permitan a estas empresas poder asumirlos ajustados a sus presupuestos. En el desarrollo y diseño de estos productos y servicios será considerado desarrollar de manera inicial los productos o servicios que las PYMES objeto de estudios estarán dispuestas a contratar a la empresa de asesoría y que fueron identificados en la recolección de datos con la encuesta aplicada en el proceso de investigación. Así como también aquellos productos o servicios que resultan estratégicos a la razón de ser de la empresa y que por desconocimiento de causa no fueron contemplados como aspectos de interés por estas empresas. Ejemplo de ellos son los diseños de planes de desarrollo de carreras. Es importante que antes de finalizar esta etapa la empresa cuente con estos productos y servicios, pues de su promoción dependerá, el cumplimiento de la tercera estrategia que iniciará la operación de la empresa, la visita y contacto a clientes para su captación.

Durante esta primera etapa, y como acción importante, se estarán realizando contactos y visitas tanto a las PYMES encuestadas del sector textil como a las

PYMES de otros sectores empresariales de Santo Domingo Oeste, en donde esta primera etapa permitirá un contacto directo con clientes a quienes se les brindará desde el inicio un servicio directo y personalizado. Durante este contacto, será considerando resaltar los datos obtenidos ante las necesidades que otras empresas de las PYMES y su competencia están dispuestas a contratar, así como también a las PYMES de otros sectores empresariales. Esto permitirá crear la necesidad en las empresas contactadas de estar a la vanguardia y un paso delante de su competencia.

3.3.2. Segunda Etapa

Ya contactada las empresas y establecidos los productos y servicios de la empresa de asesoría en Recursos Humanos, se estará iniciando una segunda etapa que tendrá inicio a partir de los seis meses de operación de la empresa, y según el éxito de captación de clientes en la etapa anterior, en este periodo iniciará la cuarta estrategia, la Contratación de personal de apoyo a los requerimientos de los clientes. Personal que dará soporte a los procesos y poder manejar adecuadamente los requerimientos de los clientes. Según la demanda de servicios obtenidos hasta ese momento, se considerará la contratación de uno o dos analistas. Es importante contar con personal idóneo que, de soporte a los procesos, pues objetivamente hablando no será viable poder entregar a tiempo los resultados esperados por los clientes en los diferentes servicios que haya solicitado con un personal con carencias y desconocimiento de los procesos de los diferentes subsistemas de recursos humanos, que son la base de ellos servicios brindados.

3.3.3. Tercera Etapa

Para esta tercera etapa, se estará llevando a cabo la quinta estrategia, el diseño de página web y canales electrónicos que apoyen la operación. El desarrollo de estos servicios electrónicos deberá estar listo y en función antes de finalizado el

primer año de operación. En el desarrollo de estos servicios electrónicos, se estarán considerando el uso de aplicaciones y plataformas de vanguardia, como lo es Instagram y Facebook, que permitirán poder tener un acercamiento virtual tanto con candidatos como con clientes que podrán hacer seguimiento a las respuestas en línea de sus vacantes, para los casos de reclutamiento.

3.3.4. Resumen de las Estrategias

A continuación, se observa en la Tabla No. 6, de manera resumida el proceso que estará acompañando las estrategias que permitirán a la nueva empresa iniciar sus operaciones.

Tabla 26. Resumen estrategias

Estrategia	Plan de acción	Resultados esperados.
1. Creación de Empresa	<ul style="list-style-type: none"> a. Alquiler de un local. b. Acto de asamblea de constitución de empresa. c. Obtención del Nombre Comercial vía ONAPI, Registro nacional del Contribuyente. d. Obtención del Registro Mercantil en Cámara de comercio de Sto. Dgo. e. Obtención del Registro Nacional del Contribuyente (RNC), 	Operar de manera legal acorde a leyes tributarias dominicanas.
2. Diseño de productos y Servicios	a. Crear los productos y servicios que estará ofertando la empresa acorde a los resultados obtenidos en las encuestas aplicadas en esta investigación.	Contar con un catálogo de productos a ofertar a los clientes contactados.

	b. Crear otros productos y servicios no contemplados como valor agregado y estratégico.	
3. Visitas y contactos a clientes para su captación	Realizar de manera inicial visitas a las empresas objeto de estudio de esta investigación	Contar con los primeros clientes que conformaran la cartera comercial de la empresa de asesoría en Recursos Humanos.
4. Contratación de personal de apoyo a los procesos.	A partir de los 6 meses y considerando los resultados obtenidos en la obtención de clientes, es importante contratar analistas de recursos humanos y personal de áreas especializadas como Analistas de nóminas para los procesos de compensación y Beneficios y abogados que permitan que la empresa pueda ofertar la asesoría en materia legal laboral.	Brindar a los clientes un servicio profesional de calidad y en los tiempos establecidos en los acuerdos y o contratos. Así también contar con personal calificado para cada servicio ofertado.
5. Diseño de página web y canales electrónicos.	Contratar los servicios de una empresa que brinde el diseño de página web, diseño y manejo de plataformas digitales.	Contacto virtual y de tendencia tanto con clientes como con candidatos.

Fuente: Elaboración propia

3.4. Tácticas

Para lograr alinear los objetivos a estrategias que permitan un alcance efectivo, es necesario llevarlos de la mano con tácticas que garanticen llevarlos de manera efectiva a un exitoso logro.

3.4.1. Táctica a la estrategia Creación de empresa

Para la estrategia de Crear la empresa de asesoría, será más viable si la misma va de la mano de respaldo de una firma de abogados.

3.4.1.1. Asesoría Legal

Realizar los pasos correctos para la creación de una empresa evitará errores de principiantes en este proceso como tal. Existen firmas de abogados con basta experiencias en los procesos de creación de empresas, que se encargan de todo el proceso ante ONAPI y la Cámara de Comercio y los diferentes organismos.

3.4.2. Táctica a la estrategia Diseño de los productos y Servicios

Diseñar productos acordes a las demandas y necesidades de los clientes es de vital importancia, pero más importante es poder contar con la satisfacción de los clientes al momento de recibir estos. Para ello esta estrategia será acompañada de la siguiente táctica:

3.4.2.1. Precios asequibles.

La creación de los principales productos y servicios a ofertar con precios asequibles permitirá que las empresas PYMES muestren apertura a la contratación de dichos servicios.

3.4.2.2. Segmentación de servicios.

La segmentación de los servicios les permitirá a los clientes poder elegir una parte de un servicio a contratar, así un cliente que desea los servicios del subsistema de provisión podrá elegir una o varias opciones de este, pudiendo

contratar el reclutamiento como tal y solo recibir la terna para que el mismo realice las entrevistas. También podría agregar la aplicación de pruebas psicométricas y la depuración policial, servicio que brinda la tranquilidad de contar con personal que cumple con normas moralmente establecidas.

3.4.2.3. Acompañamiento en los procesos contratados.

Este acompañamiento será ofrecido en modalidad básica y modalidad experto a precios que se ajusten a la disponibilidad económica del futuro cliente. Esto permitirá a la empresa de asesoría lograr un acercamiento a las empresas para demostrar desde la práctica la importancia de realizar un proceso efectivo y eficiente que garantice la contratación de personal con competencias alineadas a la necesidad de cada área de la organización.

3.4.2.4. Soporte para contactar Programas de primer empleo, pasantía y otros

Otra táctica a seguir para lograr ganar confianza con las PYMES es realizar acuerdos con instituciones educativas como los centros politécnicos que realizan una bachiller técnico con especialización en áreas comerciales, las cuales requieren de realizar una pasantía, así también realizar alianzas con el INFOTEP a través de su programa de Formación Dual el cual consiste en un programa de pasantías de un año y siete meses, en donde los jóvenes asisten a las empresas durante 4 días a realizar actividades prácticas y asisten una vez a la semana a recibir teoría de la formación que están realizando. Las pasantías con el Infotep no implican responsabilidad para la empresa, pues la misma se realiza bajo las condiciones de un contrato de aprendizaje que no requiere que las empresas incurran en gastos de prestaciones laborales y tienen la garantía de cambiar el pasante en caso de que este no se alinee a los objetivos requeridos del área donde haya sido asignado. Estos contratos son abalados por el ministerio de trabajo.

En consonancia a esta táctica, también el Ministerio de trabajo brinda programas de primer empleo y tiene a disposición de los empresarios su plataforma de búsqueda de empleos sin costos, la cual puede ser soporte para ofertar un servicio de bajo costos a las PYME.

Este tipo de colaboración empresas entidades educativas y gubernamentales, también representan un valor agregado tanto para las PYME como para la empresa de asesoría, pues ambas partes estaría colaborando a realizar programas de pasantías y primer empleo a jóvenes que se están formando y capacitando para ser entes productivos a la sociedad en la provincia de Santo Domingo Oeste, logrando un plus que permitirá moldear y formar estos jóvenes que llegaran sin malos hábitos conductuales y dispuestos a crecer con la organización y que a la vez las empresas les quede ubicadas en las cercanías de su comunidad.

Otra táctica para implementar lo será contactar a organismos gubernamentales, con los cuales realizar alianzas estratégicas que permitan a las PYMES poder adquirir otros servicios como lo es el Ministerio de Industria y Comercio, entidad que cuenta con programas de apoyo económico al sector PYME para su desarrollo, de esta manera, la empresa de asesoría podrá contar con dicho respaldo y poder ofrecer servicios de mayor calidad y costos competitivos con el mercado.

Para la creación de los productos, serán considerados crearlos como soluciones integrales acordes a los subsistemas de recursos humanos, dentro de los cuales habrá un paquete de servicios interconectados, que faciliten a las PYMES realizar la inclusión de estos de manera paulatina por etapas. Visto esto, una empresa que contrate el servicio de Reclutamiento y Selección podrá optar por la opción de reclutamiento sin agotar el proceso de selección, permitiéndole esto un ahorro de tiempo en la búsqueda de candidatos a elegir, sin embargo,

también podrá optar por contratar el servicio completo hasta el ingreso del colaborador a su organización.

3.4.2.5. Táctica para las Visitas y contactos a clientes para su captación.

Para lograr captar clientes, además de hacer seguimiento a las empresas encuestadas, se estarán analizando las agendas públicas de los distintos sectores que integran las PYMES, con miras a asistir a actividades en donde sean posible entablar relaciones que permitan referenciar a la nueva empresa ante necesidades futuras.

Así también se estará realizando un coctel de presentación en donde serán invitados las principales PYMES de la provincia, con miras a presentar la empresa y los productos y servicios que podrán tener a su disposición.

3.4.2.6. Táctica de Contratación de personal de apoyo a los procesos.

Para esta estrategia, a partir del primero año serán considerados integrar al equipo personal especializado en los diferentes subsistemas con miras a enriquecer la calidad y efectividad de los servicios ofertados, como lo es los servicios de manejo de nóminas y asesoría legal laboral, tan importante para las PYMES como para las grandes empresas.

3.4.2.7. Táctica para el Diseño de página web y canales electrónicos.

El diseño de la página web es de vital importancia para una PYME, en tiempos donde las distancias están a ley de un clic. La creación de una página web que vaya alineada la creación de canales de comunicación y credibilidad como

táctica para lograr el éxito esperado y dar a conocer la nueva empresa. Se estará realizando un concurso en donde el ganador podrá optar, además de participar de vacantes, recibirá una asesoría a su perfil profesional, Así como la realización de mejoras a su hoja curricular.

Este concurso constara de mencionar a otros contactos e invitarles a seguir la página, de esta manera más personas podrán conocer la nueva empresa e identificarse con sus procesos.

3.4.2.8. Resumen de las tácticas a emplear alineadas a las estrategias.

En el siguiente cuadro queda expuesta de manera resumida las tácticas anteriores alineadas a cada estrategia.

Tabla 27. Resumen de las tácticas

Estrategia	Táctica	Resultados esperados.
Creación de Empresa	<ul style="list-style-type: none"> - Acompañamiento de asesoría legal. 	Reducir los riesgos y falta de conocimientos en los procesos, garantizando una gestión eficaz al proceso de creación de la empresa.
Diseño de productos y Servicios	<ul style="list-style-type: none"> - Precios asequibles de introducción. - Segmentación de los servicios. - Acompañamiento a los procesos contratados. - Soporte en 	Evitar los clientes no pueda asumir los gastos. Presentar alternativas viables a las necesidades de los clientes.

	programas de primer empleo, pasantías y otro, a través del Infotep, el Ministerio de Trabajo y el Ministerio de Industria y Comercio.	
Contacto y visitas a clientes potenciales.	<ul style="list-style-type: none"> - Asistencia a actividades del sector PYME. - Brindis de inauguración. 	<ul style="list-style-type: none"> - Generar confianza que permitan a la nueva empresa ser referenciada en el sector. - Dar a conocer la nueva empresa y presentar los productos y servicios.
Contratación de personal de apoyo a los procesos.	<ul style="list-style-type: none"> - Contratación de personal especializado 	<ul style="list-style-type: none"> - Creación de nuevos productos o servicios, como los son soporte a nóminas, TSS, asuntos legales, etc.
Diseño de página web y canales electrónicos.	<ul style="list-style-type: none"> - Concurso por redes sociales. 	<ul style="list-style-type: none"> - Captación de clientes y candidatos.

Fuente: Elaboración propia

3.1. Justificación

Sin importar el rol que se representa en una organización, ya sea de propietario, supervisor o colaborador, se presentarán situaciones en las que los recursos humanos estarán involucrados. Así, desde un puesto directivo o de supervisión, se puede mostrar interés en los diferentes métodos a usar en la gestión y desarrollo de colaboradores, para después ejecutar aquellos que sean propicios al alcance de los objetivos estratégicos de una empresa.

Reconocer que el recurso más importante que tiene una organización es su personal, es un principio que ya tienen muy claro las grandes organizaciones y como tal justifica de manera inmediata la necesidad de realizar los cambios necesarios para que este recurso se vea y se sienta alineado a los objetivos estratégicos de una pequeña organización, y que mejor manera de hacerlo desde el acompañamiento de expertos en el área que le permitan a los dueños de PYMES concentrarse en otros temas relevantes.

Así las PYMES que deseen mantenerse en un mercado competitivo, tendrán el reto de asumir la integración de un personal cada vez más calificado tanto a nivel técnico como conductual, que se alinee a un logro en conjunto de metas, y de no poder contar con una estructura de recurso humanos que le garantice este personal cada vez más calificado, les será necesario e imprescindible buscar la asesoría externa como apoyo estratégico a la actualización de sus procesos internos relativos al personal.

De esta manera, el propósito principal de esta empresa de asesoría será guiar a las PYMES al logro exitoso de sus metas y a su vez poder obtener un crecimiento paulatino, que permita consolidarse en el mercado a niveles óptimos.

3.2. DAROMAR soluciones de Recursos humanos EIRL

El nombre de la empresa estará compuesto por las iniciales de nombre y apellidos de su dueña, DAROMAR Soluciones de Recursos Humanos EIRL, (nombre sujeto a confirmación por ONAPI).

3.2.1. Filosofía de DAROMAR

DAROMAR se caracterizará por ser una empresa que brinde un servicio con trato humano tanto a clientes como a los candidatos seleccionados para los clientes. En donde además brindará un servicio de calidad, con alto sentido de confidencialidad alienado a las últimas tendencias de recursos humanos que les permita a las empresas estar a la vanguardia en sus paquetes de compensaciones y beneficios de su personal.

3.2.2. Misión

Brindar soluciones integrales de recursos humanos que permitan a las empresas contar con el personal acorde a sus necesidades.

3.2.3. Visión

Ser de las primeras empresas que brinde soluciones en servicios de asesorías en recursos humanos a las PYMES de Santo Domingo Oeste.

3.2.4. Valores

Responsabilidad

Eficiencia

Puntualidad

Integridad

3.3. Servicios y productos de DAROMAR

DAROMAR, contará con una cartera de productos y servicios que suplan las necesidades puntuales de sus clientes. Para ello, la base de su creación serán los subsistemas detallados en el capítulo I, los cuales fueron integrados en tres ofertas de servicios principales. Estos servicios son detallados a continuación:

3.3.1. Soluciones de Integración Organizacional

Contar con el personal adecuado a la operación de una empresa, constituye el pilar que garantizara el éxito de esta. Es por ello por lo que DAROMAR como principal servicio a ofrecer a sus clientes contará con el servicio de soluciones de integración, el cual estará compuesto por los siguientes servicios:

- Reclutamiento y Selección de personal.
- Reducción de personal asistida.
- Encuestas salariales del mercado.
- Descripciones de puestos.
- Acompañamiento al proceso de inducción de nuevos candidatos.
- Evaluaciones de desempeño.

3.3.2. Soluciones de Retención.

Luego de contar con el personal idóneo que garantice el éxito en el desempeño y alcance de objetivos de una organización, es de vital importancia lograr que este personal se sienta bien remunerado y comprometido con la organización, para ellos DAROMAR contara con soluciones de retención, las cuales estarán compuestas por los siguientes servicios:

- Compensación y Beneficios.

- Asesoría sobre Higiene y Seguridad en el trabajo.
- Asesoría Sobre Sindicatos.

3.3.3. Soluciones de desarrollo Organizacional.

Es de vital importancia contar con colaboradores aptos y comprometidos con la operación de una empresa. Para ello, será ofrecido en los productos y servicios de esta empresa de asesoría soluciones de desarrollo y capacitación al personal, el cual contemplará las siguientes asesorías y servicio:

- Detección de necesidades
- Coordinación de cursos y capacitaciones con el Infotep
- Coordinación de cursos en instituciones educativas privadas.
- Desarrollo de un plan de carrera

Cabe destacar, como aspecto importante, que a pesar de saber que las PYMES invierten poco en la formación y capacitación de sus colaboradores, es importante tener la oferta del servicio, pues esto en algún momento será necesario, en caso de requerir alguna capacitación para personal de mandos medios, y cuya capacitación no esté cubierta con el Infotep.

3.4. Recursos Financieros

La empresa necesitará para empezar a operar un presupuesto de \$300,000.00 aproximados, los cuales serán usados en los gastos y honorarios para los permisos operativos como los es el Registro Nacional de Contribuyente, Creación de estatutos de la empresa, Registro Mercantil y los demás permisos y certificaciones en las distintas entidades gubernamentales como financieras.

Así también serán necesarios contar con los depósitos correspondientes al alquiler de un local que permitan contar con espacios para oficina en donde se

realicen citas y reuniones con clientes o candidatos. Área de trabajo para las analistas. Y área de recepción, respectivamente.

También serán necesario la compra del material y muebles de oficina.

3.4.1. Gastos de inicio de operaciones

Para los gastos operativos es importante contar con un monto de \$50,000. Pesos para la gestión de los permisos y certificaciones correspondientes, como los gastos y honorarios de la firma de abogados que asesorará el proceso. También será necesario contar con el monto de \$30,000.00, para la apertura de la cuenta bancaria que usará la empresa, pues es requisitos para la solicitud de los permisos correspondientes.

Para la búsqueda de local, serán contempladas zonas con ruta vehicular cercana para facilidad de los futuros candidatos a contactar. Por lo que será necesario contar con un disponible para depósitos de alquiler de \$45,000.00 pesos, entendiéndose gestionar un local cuyo monto no exceda los \$15,000.00 pesos mensuales.

3.4.2. Gastos de recursos tecnológicos y activos fijos

Para iniciar las operaciones, será necesario contar con muebles de oficina para la oficina principal, las áreas de las analistas y la recepción, considerando ubicar un local que cubra los servicios de áreas de baños. Para estos gastos serán destinados \$100,000.00 pesos, que servirán para la compra de un escritorio, una silla Gerencial, dos sillas para visitas, una credenza y un archivo para la CEO de la empresa. Así también será necesario comprar, un escritorio, silla secretarial, y un archivo para la analista. Para la recepción serán necesario un sofá de visitas, una mesita lateral o central a considerar según el espacio destinado para esta.

Así como algunos artículos decorativos, como floreros, plantas y cuadros que ambienten el espacio.

Para los recursos tecnológicos será necesario la compra de dos computadores y una máquina de impresión.

3.4.3. Otros gastos operativos

Es importante contar con un presupuesto que incluya otros gastos operativos o imprevistos de los procesos.

Para esto será destinado un fondo de \$75,000.00 que permita cubrir los gastos de contratos telefónicos e internet, contrato de servicio eléctrico, contratos con páginas de búsqueda de empleos y cualquier otro imprevisto que pueda surgir.

En el caso que este monto no sea usado en su totalidad, la disponibilidad será considerada para mantener en la cuenta bancaria dichos fondos como garantía de futuros gastos, para los meses que la demanda de servicios pueda disminuir.

3.4.4. Presupuesto

A continuación, se puede observar de manera resumida en la tabla no. 8 los gastos a considerar en el presupuesto inicial, el cual permitirá desarrollar las etapas propuesta para la creación de la empresa. Cabe destacar que el cumplimiento de este presupuesto será vital para el éxito de esta propuesta, en los casos que se requiera hacer un gasto no contemplado será de vital importancia realizar un incremento al capital inicial, para evitar fallas y carencias posteriores a las necesidades operativas de la nueva empresa.

Tabla 28. Presupuesto Creación Empresa de Asesoría		
Capital Inicial	\$ 300,000.00	
Gastos de apertura y honorarios abogados, quienes se encargarán de realizar todos los permisos correspondientes a una empresa SIREL		\$ 50,000.00
Alquiler Local		\$ 45,000.00
Apertura Cuenta Bancarias, que garantice la empresa cuenta con disponibilidad bancaria para operar.		\$ 30,000.00
Compra muebles oficina y equipos tecnológicos.		\$ 100,000.00
Otros gastos: Contrato telefonía e internet, Contrato electricidad, contratos páginas de búsqueda empleos, otros imprevistos.		\$ 75,000.00
	\$ 300,000.00	\$ 300,000.00

Fuente: Elaboración Propia

En este capítulo se presentó la descripción de la propuesta de la creación de la empresa de asesoría en recursos humanos, de acuerdo con los datos obtenidos en la aplicación de la encuesta en el capítulo anterior, en donde fueron expuestos los objetivos que acompañarían a la misma como son el diseño de productos y servicios, establecer lazos de confianza con los clientes, y la creación de un catálogo variado y que pueda ser segmentado a las necesidades del cliente. Como estrategias fueron establecidas la creación de la empresa, el diseño de productos y servicios, visitas y contacto a clientes para su captación, contratación de personal de apoyo a los procesos y el diseño de página web y redes sociales. Estas estrategias fueron establecidas en etapas, para garantizar el éxito de estas estrategias. Iniciando estas con el alquiler de un local, la redacción del acta de asamblea que asigne el representante de la empresa; la

obtención de los permisos ante las autoridades correspondientes, la creación de productos y servicios acordes a los hallazgos de la encuesta, primeras visitas realizadas a las empresas encuestadas durante esta investigación, inclusión de recursos que soporten las demandas de servicios, y la creación de página web y redes sociales. Como tácticas a implementar junto a las estrategias se estará utilizando la asesoría legal en el proceso de constitución de la empresa, los productos a ofertar deben considerar precios asequibles y la facilidad de ser segmentados, acompañamiento en los procesos, acuerdos estratégicos con entidades que cuenten con programas de primer empleo y pasantías, con miras ofertar un reclutamiento a bajo costo. Para el contacto con nuevos clientes asistir a actividades de las PYMES y la organización de un brindis de lanzamiento de la empresa. También en este capítulo fue expuesto el nombre con el cual será constituida la empresa, su misión visión, valores y los productos a ofertar. Finalizando con los valores económicos que serán necesarios invertir en la constitución de la nueva empresa.

3.4.5. Balance scorecard o cuadro integral de mando

El balance scoredcard, como herramienta de seguimiento al cumplimiento y logro de las estrategias de la empresa, permitirá el logro de estas en los tiempos establecidos. A través de este se podrá hacer un seguimiento a los avances logrados de cada estrategia, así durante el seguimiento se podrán detectar a tiempo aquellas situaciones que puedan convertirse en obstáculos y por ende evitar el fracaso.

También permitirá garantizar que se ha seleccionado adecuadamente el público objetivo a quien va dirigida la empresa, pues estos servicios estarán orientados a las necesidades de estos.

En la tabla No. 8, se presenta el balance scorecard que se estará llevando a cabo para la creación de esta empresa y el seguimiento a las etapas establecidas para implementación y puesta en marcha.

Tabla 29. Cuadro Integral de mando para la empresa DAROMAR

Estrategia	Táctica	Resultados esperados.	Responsable	Tiempos de entrega
Creación de Empresa	- Acompañamiento de asesoría legal.	Reducir los riesgos y falta de conocimientos en los procesos, garantizando una gestión eficaz al proceso de creación de la empresa.	Firma de abogados y Representante de la empresa	6 meses
Diseño de productos y Servicios	- Precios asequibles de introducción.	Evitar los clientes no pueda asumir los gastos.	Representante de la empresa	1 mes
	- Segmentación de los servicios.	Presentar alternativas viables a las necesidades de los clientes.	Representante de la empresa	6 meses
	- Acompañamiento a los procesos contratados.			
	- Soporte en programas de primer empleo, pasantías y otro, a través del Infotep, el Ministerio de Trabajo y el Ministerio de Industria y Comercio.			
Contacto y visitas a clientes potenciales.	- Asistencia a actividades del sector PYME.	- Generar confianza que permitan a la nueva empresa ser referenciada en el sector.	Representante de la empresa	

	- Brindis de inauguración.	- Dar a conocer la nueva empresa y presentar los productos y servicios.	Representante de la empresa y empresa de eventos.	2 meses
Contratación de personal de apoyo a los procesos.	- Contratación de personal especializado	- Creación de nuevos productos o servicios, como los son soporte a nóminas, TSS, asuntos legales, etc.	Representante de la empresa	Un mes
Diseño de página web y canales electrónicos.	- Concurso por redes sociales.	- Captación de clientes y candidatos.	Representante de la empresa y empresa contratada para este servicio.	Un mes

Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar en el balanced scorecard anterior, siguiendo esta secuencia de pasos y velando por el cumplimiento de estos tiempos en cada etapa en la que serán llevadas a cabo las estrategias, en un año esta empresa debe estar operando de manera fluida y logrando sus objetivos financieros y logrando posicionarse en el mercado de asesoría en Recursos Humanos.

En este capítulo ha sido presentada una propuesta de creación de una empresa de asesorías a PYMES, partiendo desde los objetivos de crearla, diseñar un catálogo de productos y servicios que permitan establecer lazos de confianza con los prospectos a clientes. A partir de estos objetivos se plantearon las estrategias a seguir para el logro de estos, como lo son crear la empresa por etapas, en donde cada etapa tendrá un tiempo para su ejecución y en donde se llevarán a la par varios procesos. La etapa uno es la etapa de mayor importancia en esta propuesta, pues en ella se estarán llevando a cabo todos los procesos para la constitución de la empresa. La cual es a través de los organismos correspondientes como lo son Cámara De comercio, para el Registro Mercantil;

Oficina Nacional de Propiedad Privada (ONAPI), para el registro del nombre comercial de la empresa; la Dirección General de Impuestos Internos (DGII), para la solicitud del Registro Nacional del Contribuyente (RNC) entre otros. Estos procesos de constitución de empresa serán acompañados por los servicios de una firma de abogados que garanticen que los procesos sean llevados a cabo de manera correcta. En consonancia a este proceso se estará realizando la búsqueda y alquiler del local en donde estará la empresa operando. También en esta etapa se estarán diseñando los servicios y el catálogo de productos a ofertar a los clientes, al igual que se estarán realizando las primeras visitas de contacto a clientes prospectos, iniciando por las empresas textiles que sirvieron de base para soportar esta investigación. En una segunda etapa, cuya proyección de inicio será a los seis meses de iniciada la primera etapa, se estarán contratando al primer personal que estará dando apoyo a los clientes para evitar retrasos en las solicitudes que se vayan presentando. Por último, en una tercera etapa, se estarán realizando las acciones que inicien los procesos de publicidad digital con el uso de una página web y la creación de cuentas en redes sociales. Estas etapas y estrategias estarán acompañadas de tácticas que garanticen el éxito de la propuesta en tiempos establecidos. Dentro de estas tácticas esta crear productos y servicios a precios asequibles, por ser las PYMES un sector que invierte poco en asesoría de Recursos Humanos, segmentación de los productos, para que el cliente elija lo que realmente necesita y a un precio justo, acompañamiento en los procesos seleccionados. Un coctel de inauguración que permita contacto con los clientes y la prensa; incluir personal especializado en áreas contables para asistencia en nóminas y personal del área legal para asesoría en leyes laborales. Y por último, la creación de concursos en redes sociales que permitan alcanzar mayor público para dar a conocer la empresa como opción al momento de buscar empleo o cualquiera de los servicios disponibles que tendrá DAROMAR

CONCLUSIONES

Las PYMES, como las pequeñas y medianas empresas, representan un atractivo para emprendedores que desean crear un negocio que ofrezca servicios a este sector comercial tan importante en la sociedad de un país. Por ello esta investigación contempló este sector tan importante para la economía y el dinamismo comercial.

Los conceptos y teorías relacionados a las PYMES en cuanto a las limitantes y oportunidades de mejora indican que estas no tienden a invertir en su personal, como fue planteado a lo largo del desarrollo de esta investigación, son pocas las que cuentan con áreas de recursos humanos, asignándole la responsabilidad a las áreas de administrativas o de contabilidad y finanzas.

En la encuesta aplicada para la obtención de datos, fue evidenciada esta carencia, pues la mayoría de las PYMES encuestadas no cuentan con áreas de recursos humanos, a pesar de contar con una antigüedad de hasta 20 años.

Para la recolección de datos que soporten esta investigación fue necesaria la aplicación de una encuesta, la cual fue segmentada y dirigida al sector textil; encontrando en este sector poco interés y colaboración al proceso, sumado a la distancia a recorrer entre una y otra empresa, ocasionando mayor tiempo a invertir para visitar las empresas.

Así también quedó evidenciado que de estas empresas pocas invierten en programas de formación que permita contar con un personal cada vez más capacitado y alineado a sus estrategias y objetivos.

Otro factor a considerar es el hecho de que las pequeñas empresas no consideraron la opción de la contratación de servicios de reclutamiento externo, siendo esto un aspecto importante a considerar al momento de establecer los

costos de los productos y servicios a ofertar, pues de ello dependerá que las pequeñas empresas contraten estos servicios.

A raíz de este hallazgo, se consideró ofertar un producto segmentado que permita a las pequeñas empresas poder aprovechar un reclutamiento asistido, recibir una terna de candidatos acorde a sus necesidades o seleccionar aquellos servicios que se ajusten a su necesidad, aun si esto solo incluye el suministro de candidatos.

También como punto de valor agregado para la PYME, está el brindarles las facilidades de participar de programas de pasantías y programas de primer empleo entre otros, que aseguren que estas puedan contar con ese personal que se alinee al logro de objetivos y metas.

Considerando estos hallazgos, fueron diseñados los productos y servicios de la nueva empresa a crear, DAROMAR. Los cuales consideran las teorías sobre El Sistema de Administración de Recursos Humanos de Chiavenato, quien estructuró este sistema en varios subsistemas. Basado en esos subsistemas, los clientes podrán seleccionar aquellos servicios que respondan a sus necesidades.

Crear una empresa en República Dominicana, supone una inversión significativa, por lo que los riesgos de posicionamiento son mayores, dado que la parte impositiva no es favorable a pequeñas empresas, sumado al poco apoyo del sector PYME que pueda recibir. Sin embargo, cuando se trabaja con persistencia y enfocado a brindar servicios ajustados a necesidades en variedad y costos asequibles, el éxito de cualquier negocio será eminente. Sobre todo si se mantienen la base de ofertar aquellos servicios identificados por las empresas encuestadas en esta investigación.

BIBLIOGRAFÍA

- ADITEX. (15 de Junio de 2019). *http://aditex.org*. Obtenido de <http://aditex.org/>
- Alles, M. (2015). *Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias*. 3a. ed. . Buenos Aires: Ediciones Granica.
- Alles, M. (2016). *Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias*. Argentina: Ediciones Granica .
- Barcelo, J. C. (9 de 8 de 2016). *IMF Business School* . Obtenido de <https://blogs.imf-formacion.com/blog/recursos-humanos/gestion-talento/10-procesos-clave-en-la-gestion-del-talento/>
- Benavides, R. J. (2014). *Administracion* . Mexico : Mc Graw Hill .
- Blacutt, M. (2013). *El desarrollo local Complementario*. Malaga, España: Fundación Universitaria Andaluza Inca Garcilaso.
- Bohlander, G. W., Snell, S. A., & Morris., S. S. (2018). *Administración de Recursos Humanos* (Vol. 17a Ed.). Mexico DF: Cengage Learning Editores SA.
- Cabrales, Á., Pasamar, S., & Cabrera, R. (2018). *Fundamentos para la gestión estratégica de los recursos humanos*. Barcelona: Editorial UOC (Oberta UOC Publishing, SL).
- Castro, S. C. (06 de julio de 2015). *Utel Blog*. Obtenido de <https://www.utel.edu.mx/blog/dia-a-dia/retos-profesionales/que-es-la-direccion-estrategica/>
- Checa, H. E. (2018). *Dirección de la actividad empresarial de pequeños negocios o microempresas*. (Vol. 2da. Ed). España: IC Editorial.
- Chiavenato, I. (2006). *Administracion de Recursos Humanos*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestion del Talento Humano* . Mexico : Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. Mexico: McGraw Hill.
- Chiavenato, i. (2017). *ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS*. España: McGraw-Hill Interamericana.

- Chiaventato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. Santa Fe de Bogota: Mc Graw Hill.
- Cinde.es. (224 de Julio de 2018). *CINDE*. Obtenido de Consultoria VS Asesoría: <https://cinde.es/blog/diferencia-entre-consultoria-y-asesoria/>
- de la Rosa, R. (30 de agosto de 2018). Industrias sustentan el desarrollo de Santo Domingo Oeste. Santo Domingo, Santo Domingo Oeste, Republica Dominicana.
- Definicion.de*. (13 de mayo de 2019). Obtenido de <https://definicion.de/asesoria/>
- Definicion.de*. (13 de mayo de 2019). Obtenido de <https://definicion.de/asesoria/>
- Dessler, G. (2009). *Administración de recursos humanos* (Vol. 11ava). Mexico: PEARSON EDUCACIÓN,.
- Dessler, G. (2009). *Administración de Recursos Humanos*. Mexico: Pearson Educación.
- DGII. (15 de junio de 2019). <https://dgii.gov.do>. Obtenido de https://dgii.gov.do/servicios/consultas/Paginas/RNC.aspx?_ga=2.221891224.1069848885.1560746338-1382696175.1559739714
- DGII. (31 de mayo de 2019). www.dgii.gov.do. Obtenido de <https://dgii.gov.do/contribuyentes/personasJuridicas/inicioOperaciones/Paginas/default.aspx>
- Directivos, R. (04 de 04 de 2017). *EAE Business School* . Obtenido de <https://retos-directivos.eae.es/historia-de-los-recursos-humanos-5-momentos-clave/>
- Directivos, Retos. (04 de 04 de 2017). <https://retos-directivos.eae.e>. Obtenido de <https://retos-directivos.eae.e>: <https://retos-directivos.eae.es/historia-de-los-recursos-humanos-5-momentos-clave/>
- Estrada, A. (24 de 10 de 2018). *Grupo Soltam* . Obtenido de <https://gruposoltam.com/la-importancia-de-la-mision-vision-y-valores-de-recursos-humanos-rrhh/>
- Flores, V. R. (2014). *Administración de recursos humanos*. Obtenido de <http://ebookcentral.proquest.com> Created from bibliounapecsp on 2018-10-27 17:26:18.

- Fortia Technology. (25 de 09 de 2013). *https://fortia.com.mx/*. Obtenido de <https://fortia.com.mx/>: <https://fortia.com.mx/blog/el-origen-del-termino-recursos-humanos>
- G. Bohlander, S. S. (2017). *Administración de Recursos Humanos*. Mexico : Cengage Learning.
- Garcia, S. (19 de 12 de 2011). *El Blog de Santi García*. Obtenido de <http://www.santigarcia.net/2011/12/recursos-humanos-es-momento-de.html>
- GBTS. (23 de mayo de 2019). *gbts.com*. Obtenido de Global Best Tech Systems: <https://www.gbts.com.mx/consultoria-y-asesoria/>
- HR4free . (03 de 01 de 2016). *HR4free* . Obtenido de <http://hr4free.com/es/Herramientas-de-Recursos-Humanos/Definici%C3%B3n-de-la-misi%C3%B3n-de-los-Recursos-Humanos-en-empresa-Ejemplo>
- https://www.camarasantodomingo.do*. (01 de junio de 2019). Obtenido de <https://www.camarasantodomingo.do>: <https://www.camarasantodomingo.do/ProductosYServicios/RegistroMercantil>
- https://www.emprendedores.es*. (06 de 04 de 2016). Obtenido de <https://www.emprendedores.es>: <https://www.emprendedores.es/crear-una-empresa/g57657/como-montar-una-asesoria-57657/>
- Isaza, J. J. (13 de 07 de 2017). *Bienpensado* . Obtenido de <https://bienpensado.com/claves-para-crear-una-gran-cultura-organizacional/>
- IsoTools . (18 de 01 de 2016). *IsoTools* . Obtenido de <https://www.isotools.cl/principales-diferencias-entre-una-politica-y-un-procedimiento/>
- Jiménez, A. K. (27 de 02 de 2015). *Gestiopolis*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/capacitacion-del-personal-y-desempeno-de-los-trabajadores/>
- Lavín, I. (14 de jelio de 2016). *Milenio*. Obtenido de La consultoría a través del tiempo: <https://www.milenio.com/opinion/ivan-lavin/el-santo-grial/la-consultoria-a-traves-del-tiempo>

- López, P. y. (2018). *Fundamentos para la gestión estratégica de los recursos humanos*. Barcelona : Editorial UOC .
- Matos Mateo & Asociados. (14 de mayo de 2019). Obtenido de <http://www.matosmateo.com/index.php/empresa-individual-de-responsabilidad-limitada-eirl>
- Mercado. (Mayo de 2017). De pequeñas a grandes empresas. *Mercado*, 77-84.
- Mondy, W. (2010). *Administracion de Recursos Humanos* . Mexico : Pearson Educacion .
- ONE. (15 de junio de 2019). <https://www.one.gob.do>. Obtenido de <https://www.one.gob.do/recursos-automatizados/directorio-de-empresas-y-establecimientos>
- Pérez, J. (2019). *Vendedores Perros* . Mexico : Mc Graw Hill.
- RAE. (15 de Mayo de 2019). *Real Academia Española*. Obtenido de <https://dle.rae.es/?id=EsuT8Fg>
- Republica Dominicana Live*. (mayo de 2019). Obtenido de Proceso para crear una compañía en República Dominicana: <http://www.republica-dominicana-live.com/republica-dominicana/proceso-para-constituir-una-compania-republica-dominicana.html>
- Retos Directivos . (4 de 4 de 2017). *EAE Business School* . Obtenido de <https://retos-directivos.eae.es/historia-de-los-recursos-humanos-5-momentos-clave/>
- Rubió, S. T. (2016). *Recursos humanos: dirección y gestión de personas en las organizaciones*. . Obtenido de <http://ebookcentral.proquest.com> Created from bibliounapecsp on 2018-10-27 16:36:49.
- Rubio, T. (2016). *Recursos Humanos, Dirección y Gestión de personas en las organizaciones*. Barcelona: Ediciones Octaedro.
- Sabater, V. (s.f.). *Universidsa de Alicante*. Obtenido de <https://www.unniun.com/caracteristicas-de-una-direccion-de-recursos-humanos-estrategica-es-la-direccion-de-recursos-humanos-es-un-elemento-clave-de-la-empresa-v>
- Sánchez, V. (13 de julio de 2017). *Vive tu empresa*. Obtenido de <https://www.vivetuempresa.com/lo-debes-saber-las-relaciones-laborales/>

- Soto, I. (09 de 04 de 2018). *Diferencias.Info* . Obtenido de <https://diferencias.info/diferencia-entre-politica-y-norma/>
- Thompson, I. (julio de 2006). *www.promonegocios.net*. Obtenido de <https://www.promonegocios.net/empresa/tipos-empresa.html>
- Werther, D. y. (2014). *Administración de recursos humanos: gestión del capital humano*. Mexico: Mc Graw Hill.
- www.onapi.gov.do*. (01 de junio de 2019). Obtenido de <http://www.onapi.gov.do/index.php/servicios/signos-distintivos/nombres-comerciales/item/246-registro-de-nombre-comercial>

ANEXOS

ANEXO 1. Encuesta de Servicios en RR.HH.

Nombre: _____

Posición: _____

Fecha: _____

Sexo: F M

Responda las siguientes preguntas según sea el caso:

1. ¿Qué tiempo tiene operando la empresa?

- a. 0 - 5 años
- b. 5 - 10
- c. 10 - 20
- d. 20 años o más.

2. ¿Cuántos empleados tiene la empresa actualmente?

Hombres: _____

Mujeres: _____

3. ¿Cuenta la empresa con un Departamento de Recursos Humanos?

- a. Si
- b. No

4. Si no cuenta con Departamento de Recursos Humanos, ¿Quién se encarga de las contrataciones y de los temas del personal?

- a. La Gerencia o Administración
- b. Área Contabilidad
- c. Otros

5. ¿Alguna vez la empresa ha utilizado servicios externos de Recursos Humanos?

- a. Si
- b. No

6. Sí su respuesta es afirmativa, favor indicar qué tipo de servicios ha contratado.

- a. Contrataciones de empleados.
- b. Diseño de formularios para el personal. (vacaciones, permisos, solicitudes empleo)
- c. Otros: _____

7. ¿Cree usted que la asesoría en recursos humanos para el personal de una empresa solo es para las grandes organizaciones?

- a. Totalmente de acuerdo
- b. De acuerdo
- c. En desacuerdo

8. ¿Usaría los servicios de una empresa de asesoría en Recursos Humanos?

- a. Si
- b. No

9. De la siguiente listada marque con una X aquellos servicios que solicitaría a una empresa de asesoría en recursos humanos acordes a su necesidad empresariales: Escriba en otras opciones las que no estén en este listado y usted podría necesitar.

<input type="checkbox"/>	Contratación de Personal (Reclutamiento y Selección de Personal)	<input type="checkbox"/>	Outsourcing (Adm. Personal)
<input type="checkbox"/>	Diseño de Contratos de Trabajo	<input type="checkbox"/>	Diseño de Manual de empleados, Código de Ética.
<input type="checkbox"/>	Diseño y Descripción de puestos de trabajo.	<input type="checkbox"/>	Diseño de Políticas Empresariales
<input type="checkbox"/>	Diseño de un plan de Capacitaciones.	<input type="checkbox"/>	Programas de mejoras al clima organizacional.
<input type="checkbox"/>	Administración de nóminas.	<input type="checkbox"/>	Diseño programas Mejoras Clima Organizacional.
<input type="checkbox"/>	Evaluaciones del desempeño.	<input type="checkbox"/>	Organización de Actividades al Personal
<input type="checkbox"/>	Desvinculaciones.	<input type="checkbox"/>	Otros:

10. ¿Cree usted que sus empleados son felices?

- a. Si
- b. No

11. ¿Le gustaría hacer algo para que sus empleados sean más felices?

- a. Totalmente dispuesto
- b. Dispuesto
- c. Indiferente

d. No interesa.

12. ¿Cree que los empleados se sienten bien remunerados?

c. Si

d. No

13. ¿Ha tenido dificultades para contratar empleados adecuados a su necesidad?

a. Siempre

b. La mayor parte del tiempo

c. En ocasiones

d. Nunca.

14. ¿Ha tenido situaciones legales?

a. Si

b. No

15. ¿Cuántos casos legales ha tenido que enfrentar en los años operativos de la empresa?

a. 0 a 5

b. 6 a 10

c. 11-20

d. 21 o más

16. ¿Tiene su empresa una alta rotación de personal? (Salidas y movimientos de personal).

- a. Si
- b. No

17. Identifique los tipos de salidas más frecuentes en su empresa.

- a. Desahucio (La empresa desvincula al empleado)
- b. Despido (La empresa desvincula sin derecho a prestaciones)
- c. Renuncia (El empleado decide irse)

18. Realiza la empresa actividades de formación y capacitación.

- a. Si
- b. No

19. ¿Cuál de estas empresas usa la empresa para capacitar a su personal?

- a. Infotep
- b. Indicar Nombre empresa utilizada: _____
- c. Ninguna

20. Marque con una x los formularios o documentos disponibles en la empresa:

<input type="checkbox"/>	Solicitud Permiso	<input type="checkbox"/>	Volante de nomina
<input type="checkbox"/>	Formulario o carta de Vacaciones.	<input type="checkbox"/>	Descripción de Puesto
<input type="checkbox"/>	Requisición de Personal.	<input type="checkbox"/>	Manual de empleados.
<input type="checkbox"/>	Solicitud de empleo.	<input type="checkbox"/>	Políticas Empresariales por escrito.
<input type="checkbox"/>	Contrato de Trabajo	<input type="checkbox"/>	Calendario de vacaciones.
<input type="checkbox"/>	Otros:		

ANEXO 2. Entrevista Experiencia Servicios Asesoría en RR.HH.

Nombre Empresa:

Nombre Entrevistado:

Puesto en la Empresa:

Fecha:

Favor contestar las siguientes preguntas:

1. ¿Tiempo que tiene operando la empresa y cuántos empleados tienen?
2. ¿Qué dificultades o retos tubo la empresa que enfrentar para posicionarse y mantenerse en el sector?
3. ¿A qué sector o sectores está dirigido sus servicios o soluciones de RR.HH?
4. ¿Cuáles servicios ofrecen actualmente?
5. ¿Cuáles son los servicios más demandados por sus clientes?
6. ¿Qué les diferencia de las demás empresas de asesoría y/o Consultoría de RR.HH?
7. ¿Quién determina los precios de los servicios para garantizar una sana competencia en el sector?

8. ¿Cómo se establecen los precios o modalidad de costos para los distintos servicios?
9. ¿Cuáles son los porcentajes mínimos y máximos de los costos que una nueva empresa debería contemplar para iniciar una empresa de asesoría?
10. Consejos a las nuevas generaciones de asesores o consultores en el área de Recursos Humanos.