

**UNIVERSIDAD ABIERTA PARA ADULTOS  
UAPA  
ESCUELA DE POST GRADO  
MAESTRÍA EN GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS**



**IMPACTO DE LA GESTIÓN DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS  
HUMANOS EN EL NIVEL DE SATISFACCIÓN DE LOS  
EMPLEADOS DE SEWN PRODUCTS INCORPORATED  
EN EL AÑO 2014**

INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN PRESENTADO COMO REQUISITO PARA  
OPTAR POR EL TÍTULO DE MAGÍSTER EN GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS

**POR**

LIC. ALMA CAROLINA ALEGRÍA JÁQUEZ

LIC. JULIA CLARIBEL TRIUNFEL LÓPEZ

LIC. YRIS MARÍA BRITO VALDEZ

**ASESORAS**

DRA. YANET JIMINIÁN

MARTHA CURIEL, MRH

**SANTIAGO DE LOS CABALLEROS**

**REPÚBLICA DOMINICANA**

**ENERO 2015**

# ÍNDICE GENERAL

|  | Pág.      |
|--|-----------|
| <b>DEDICATORIA</b>   | <b>I</b>  |
| <b>AGRADECIMIENTOS</b>   | <b>IV</b> |
| <b>COMPENDIO</b>   | <b>V</b>  |
| <br>   |           |
| <b>CAPÍTULO I: ASPECTOS INTRODUCTORIOS</b>                                       |           |
| <br>   |           |
| 1.1. Antecedentes de la investigación  | 2         |
| 1.2. Planteamiento del problema  | 10        |
| 1.3. Formulación del problema  | 12        |
| 1.3.1. Sistematización del problema  | 12        |
| 1.4. Objetivo general  | 13        |
| 1.4.1. Objetivos específicos   | 13        |
| 1.5. Justificación   | 13        |
| 1.6. Delimitación  | 15        |
| 1.7. Limitaciones  | 16        |
| <br>   |           |
| <b>CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO</b>  |           |
| <br>   |           |
| 2.1. Aspectos Geográficos de la República Dominicana y Santiago                  | 18        |
| <br>   |           |
| 2.2. Reseña Histórica de Sewn Products Incorporated                              | 19        |
| 2.2.1. Misión de Sewn Products Incorporated                                      | 21        |
| 2.2.2. Visión de Sewn Products Incorporated                                      | 21        |
| 2.2.3. Valores de Sewn Products Incorporated                                     | 21        |
| <br>   |           |
| 2.3. Departamento Recursos Humanos de Sewn Products Incorporated                 | 21        |
| <br>   |           |
| 2.4. Gestión de los Recursos Humanos   | 23        |
| <br>   |           |
| 2.5. Perfil del Gerente del Departamento de Recursos Humanos                     | 25        |
| <br>   |           |
| 2.6. Procesos del Departamento de Recursos Humanos                               | 35        |
| 2.6.1. Procesos de Provisión de Recursos Humanos                                 | 36        |
| 2.6.2. Procesos de Organización de Recursos Humanos                              | 40        |
| 2.6.3. Procesos de Retención de Recursos Humanos                                 | 45        |
| 2.6.4. Procesos de Desarrollo de Recursos Humanos                                | 51        |
| 2.6.5. Procesos de Evaluación de Recursos Humanos                                | 54        |
| <br>   |           |
| 2.7. La Satisfacción Laboral   | 57        |
| <br>   |           |
| 2.8. Niveles de Satisfacción con la Gestión del Departamento de Recursos Humanos | 60        |
| 2.8.1. Nivel Muy Satisfecho  | 61        |
| 2.8.2. Nivel Satisfecho  | 61        |
| 2.8.3. Nivel Poco Satisfecho   | 62        |
| 2.8.4. Nivel Insatisfecho  | 62        |

|  |     |
|--|-----|
| 2.9. Efectos de la Gestión del Departamento de Recursos Humanos en el Nivel de Satisfacción de los Empleados                 | 63  |
| 2.9.1. Efectos Positivos de la Gestión del Departamento de Recursos Humanos  | 64  |
| 2.9.2. Efectos Negativos de la Gestión del Departamento de Recursos Humanos  | 67  |
| <b>CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO</b>  |     |
| 3.1. Diseño, tipo de investigación y método  | 74  |
| 3.1.1. Diseño  | 74  |
| 3.1.2. Tipo de investigación   | 75  |
| 3.1.3. Método  | 76  |
| 3.2. Técnicas e instrumento  | 77  |
| 3.3. Población y muestra   | 78  |
| 3.4. Procedimiento para la recolección de los datos  | 80  |
| 3.5. Procedimiento para el análisis de los datos   | 81  |
| 3.6. Validez y Confiabilidad   | 82  |
| <b>CAPÍTULO IV: PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS</b>   |     |
| 4.1. Presentación de los resultados del Cuestionario A, aplicado a los empleados de los niveles operativos y administrativos | 84  |
| 4.2. Presentación de los resultados del Cuestionario B, aplicado a los empleados de nivel gerencial                          | 119 |
| 4.3. Resultados de la entrevista realizada a la Gerente del Departamento de Recursos Humanos                                 | 145 |
| <b>CAPÍTULO V: ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS</b>  |     |
| 5.1. Análisis de la variable No. 1: Perfil del Gerente del Departamento de Recursos Humanos                                  | 149 |
| 5.2. Análisis de la variable No. 2: Procesos del Departamento de Recursos Humanos  | 154 |
| 5.3. Análisis de la variable No. 3: Nivel de Satisfacción  | 162 |
| 5.4. Análisis de la variable No. 4: Efectos de la Gestión del Departamento de Recursos Humanos                               | 163 |
| <b>CONCLUSIONES</b>  | 168 |
| <b>RECOMENDACIONES</b>   | 175 |
| <b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>  | 179 |
| <b>GLOSARIO</b>  | 183 |
| <b>APÉNDICES</b>   | 189 |

## LISTA DE TABLAS

|  |     |
|--|-----|
| Tabla No. 1<br>Género de los Empleados de los Niveles Operativo y Administrativo               | 82  |
| Tabla No. 2<br>Edad de los Empleados de los Niveles Operativo y Administrativo                 | 83  |
| Tabla No. 3<br>Nivel Académico de los Empleados de los Niveles Operativo y Administrativo      | 84  |
| Tabla No. 4<br>Área de Trabajo de los Empleados de Sewn Products Incorporated                  | 85  |
| Tabla No. 5<br>Tiempo en la Empresa de los Empleados de los Niveles Operativo y Administrativo | 86  |
| Tabla No. 6<br>Liderazgo del Gerente de Recursos Humanos                                       | 87  |
| Tabla No. 7<br>Cualidades Profesionales del Gerente de Recursos Humanos                        | 89  |
| Tabla No. 8<br>Puntos considerados por Recursos Humanos para comunicarse                       | 91  |
| Tabla No. 9<br>Rotación de Personal  | 92  |
| Tabla No. 10<br>Proceso de Reclutamiento   | 93  |
| Tabla No. 11<br>Proceso de Inducción   | 94  |
| Tabla No. 12<br>Frecuencia de la Evaluación de Desempeño                                       | 96  |
| Tabla No. 13<br>Satisfacción con el Proceso de Evaluación de Desempeño                         | 97  |
| Tabla No. 14<br>Existencia del Comité de Higiene y Seguridad                                   | 99  |
| Tabla No. 15<br>Señalizaciones y Letreros Informativos   | 100 |
| Tabla No. 16<br>Preocupación de la empresa por la higiene y seguridad                          | 101 |
| Tabla No. 17<br>Calificación del puesto de trabajo en cuanto a higiene y seguridad             | 102 |
| Tabla No. 18<br>Compensaciones y Beneficios  | 103 |
| Tabla No. 19<br>Satisfacción con las Compensaciones y Beneficios                               | 105 |
| Tabla No. 20<br>Asistencia del Departamento de Recursos Humanos                                | 106 |

|   |     |
|---|-----|
| Tabla No. 21  |     |
| Nivel de Satisfacción con el servicio del Departamento de Recursos Humanos        | 107 |
| Tabla No. 22  |     |
| Programas de capacitación ofrecidos   | 108 |
| Tabla No. 23  |     |
| Satisfacción respecto a las capacitaciones recibidas                              | 109 |
| Tabla No. 24  |     |
| Acción de la empresa después de capacitar al empleado                             | 110 |
| Tabla No. 25  |     |
| Frecuencia de los programas o actividades realizados                              | 111 |
| Tabla No. 26  |     |
| Actividades de Motivación   | 112 |
| Tabla No. 27  |     |
| Servicio del Departamento de Recursos Humanos que brinda mayor satisfacción       | 113 |
| Tabla No. 28  |     |
| Prontitud en atender las necesidades  | 114 |
| Tabla No. 29  |     |
| Inclinación del Departamento de Recursos Humanos                                  | 115 |
| Tabla No. 30  |     |
| Nivel de Satisfacción General con la Gestión del Departamento de Recursos Humanos | 116 |
| Tabla No. 31  |     |
| Género de los Empleados del Nivel Gerencial                                       | 117 |
| Tabla No. 32  |     |
| Edad de los Empleados del Nivel Gerencial   | 118 |
| Tabla No. 33  |     |
| Nivel Académico de los Empleados del Nivel Gerencial                              | 119 |
| Tabla No. 34  |     |
| Tiempo en la Empresa de los Empleados del Nivel Gerencial                         | 120 |
| Tabla No. 35  |     |
| Liderazgo del Gerente de Recursos Humanos   | 121 |
| Tabla No. 36  |     |
| Involucramiento del Gerente de Recursos Humanos en la toma de decisiones          | 122 |
| Tabla No. 37  |     |
| Puntos considerados por Recursos Humanos para comunicarse                         | 123 |
| Tabla No. 38  |     |
| Competencias del Gerente de Recursos Humanos                                      | 124 |
| Tabla No. 39  |     |
| Cualidades Profesionales del Gerente de Recursos Humanos                          | 126 |
| Tabla No. 40  |     |
| Desarrollo y Seguimiento de los Subsistemas de Recursos Humanos                   | 128 |

|   |     |
|---|-----|
| Tabla No. 41  |     |
| Papel que desempeña Recursos Humanos en el Desarrollo de la Empresa               | 130 |
| Tabla No. 42  |     |
| Principales Contribuciones del Departamento de Recursos Humanos                   | 132 |
| Tabla No. 43  |     |
| Respuesta de los empleados al pedírsele colaboración                              | 134 |
| Tabla No. 44  |     |
| Rotación de Personal  | 135 |
| Tabla No. 45  |     |
| Rendimiento Laboral   | 136 |
| Tabla No. 46  |     |
| Nivel de Respuesta a las necesidades  | 137 |
| Tabla No. 47  |     |
| Impacto de la Gestión de Recursos Humanos en la Satisfacción de los empleados     | 138 |
| Tabla No. 48  |     |
| Servicio del Departamento de Recursos Humanos que brinda mayor satisfacción       | 139 |
| Tabla No. 49  |     |
| Prontitud en atender las necesidades  | 140 |
| Tabla No. 50  |     |
| Inclinación del Departamento de Recursos Humanos                                  | 141 |
| Tabla No. 51  |     |
| Nivel de Satisfacción General con la Gestión del Departamento de Recursos Humanos | 142 |

## LISTA DE GRÁFICOS

|   |     |
|---|-----|
| Gráfico No. 1   |     |
| Género de los Empleados de los Niveles Operativo y Administrativo               | 82  |
| Gráfico No. 2   |     |
| Edad de los Empleados de los Niveles Operativo y Administrativo                 | 83  |
| Gráfico No. 3   |     |
| Nivel Académico de los Empleados de los Niveles Operativo y Administrativo      | 84  |
| Gráfico No. 4   |     |
| Área de Trabajo de los Empleados de Sewn Products Incorporated                  | 85  |
| Gráfico No. 5   |     |
| Tiempo en la Empresa de los Empleados de los Niveles Operativo y Administrativo | 86  |
| Gráfico No. 6   |     |
| Liderazgo del Gerente de Recursos Humanos                                       | 88  |
| Gráfico No. 7   |     |
| Cualidades Profesionales del Gerente de Recursos Humanos                        | 89  |
| Gráfico No. 8   |     |
| Puntos considerados por Recursos Humanos para comunicarse                       | 91  |
| Gráfico No. 9   |     |
| Rotación de Personal  | 92  |
| Gráfico No. 10  |     |
| Proceso de Reclutamiento  | 93  |
| Gráfico No. 11  |     |
| Proceso de Inducción  | 95  |
| Gráfico No. 12  |     |
| Frecuencia de la Evaluación de Desempeño  | 96  |
| Gráfico No. 13  |     |
| Satisfacción con el Proceso de Evaluación de Desempeño                          | 98  |
| Gráfico No. 14  |     |
| Existencia del Comité de Higiene y Seguridad                                    | 99  |
| Gráfico No. 15  |     |
| Señalizaciones y Letreros Informativos  | 100 |
| Gráfico No. 16  |     |
| Preocupación de la empresa por la higiene y seguridad                           | 101 |
| Gráfico No. 17  |     |
| Calificación del puesto de trabajo en cuanto a higiene y seguridad              | 102 |
| Gráfico No. 18  |     |
| Compensaciones y Beneficios   | 104 |
| Gráfico No. 19  |     |
| Satisfacción con las Compensaciones y Beneficios                                | 105 |
| Gráfico No. 20  |     |
| Asistencia del Departamento de Recursos Humanos                                 | 106 |

|   |     |
|---|-----|
| Gráfico No. 21  |     |
| Nivel de Satisfacción con el servicio del Departamento de Recursos Humanos        | 107 |
| Gráfico No. 22  |     |
| Programas de capacitación ofrecidos   | 108 |
| Gráfico No. 23  |     |
| Satisfacción respecto a las capacitaciones recibidas                              | 109 |
| Gráfico No. 24  |     |
| Acción de la empresa después de capacitar al empleado                             | 110 |
| Gráfico No. 25  |     |
| Frecuencia de los programas o actividades realizados                              | 111 |
| Gráfico No. 26  |     |
| Actividades de Motivación   | 112 |
| Gráfico No. 27  |     |
| Servicio del Departamento de Recursos Humanos que brinda mayor satisfacción       | 113 |
| Gráfico No. 28  |     |
| Prontitud en atender las necesidades  | 114 |
| Gráfico No. 29  |     |
| Inclinación del Departamento de Recursos Humanos                                  | 115 |
| Gráfico No. 30  |     |
| Nivel de Satisfacción General con la Gestión del Departamento de Recursos Humanos | 116 |
| Gráfico No. 31  |     |
| Género de los Empleados del Nivel Gerencial                                       | 117 |
| Gráfico No. 32  |     |
| Edad de los Empleados del Nivel Gerencial   | 118 |
| Gráfico No. 33  |     |
| Nivel Académico de los Empleados del Nivel Gerencial                              | 119 |
| Gráfico No. 34  |     |
| Tiempo en la Empresa de los Empleados del Nivel Gerencial                         | 120 |
| Gráfico No. 35  |     |
| Liderazgo del Gerente de Recursos Humanos   | 121 |
| Gráfico No. 36  |     |
| Involucramiento del Gerente de Recursos Humanos en la toma de decisiones          | 122 |
| Gráfico No. 37  |     |
| Puntos considerados por Recursos Humanos para comunicarse                         | 123 |
| Gráfico No. 38  |     |
| Competencias del Gerente de Recursos Humanos                                      | 125 |
| Gráfico No. 39  |     |
| Cualidades Profesionales del Gerente de Recursos Humanos                          | 127 |
| Gráfico No. 40  |     |
| Desarrollo y Seguimiento de los Subsistemas de Recursos Humanos                   | 129 |



|   |     |
|---|-----|
| Gráfico No. 41  |     |
| Papel que desempeña Recursos Humanos en el Desarrollo de la Empresa               | 131 |
| Gráfico No. 42  |     |
| Principales Contribuciones del Departamento de Recursos Humanos                   | 133 |
| Gráfico No. 43  |     |
| Respuesta de los empleados al pedírsele colaboración                              | 134 |
| Gráfico No. 44  |     |
| Rotación de Personal  | 135 |
| Gráfico No. 45  |     |
| Rendimiento Laboral   | 136 |
| Gráfico No. 46  |     |
| Nivel de respuesta a las necesidades  | 137 |
| Gráfico No. 47  |     |
| Impacto de la Gestión de Recursos Humanos en la Satisfacción de los empleados     | 138 |
| Gráfico No. 48  |     |
| Servicio del Departamento de Recursos Humanos que brinda mayor satisfacción       | 139 |
| Gráfico No. 49  |     |
| Prontitud en atender las necesidades  | 140 |
| Gráfico No. 50  |     |
| Inclinación del Departamento de Recursos Humanos                                  | 141 |
| Gráfico No. 51  |     |
| Nivel de Satisfacción General con la Gestión del Departamento de Recursos Humanos | 142 |

## TABLA DE FIGURAS

|   |    |
|---|----|
| Figura No. 1<br>Organigrama de la empresa Sewn Products Incorporated                          | 20 |
| Figura No. 2<br>Estructura del Departamento de Recursos Humanos de Sewn Products Incorporated | 22 |
| Figura No. 3<br>Procesos del Departamento de Recursos Humanos                                 | 35 |
| Figura No. 4<br>Listado de Puestos del Nivel Gerencial de Sewn Products Incorporated          | 79 |

## COMPENDIO

El presente trabajo de investigación tiene como finalidad Analizar el Impacto de la Gestión del Departamento Recursos Humanos en el Nivel de Satisfacción de los empleados de Sewn Products Incorporated en el año 2014. Busca conocer la situación actual, identificando los problemas existentes en la empresa, para hacer propuestas de mejoras que le beneficien.

Sewn Products es una dependencia de Neff, una compañía estadounidense proveedora líder de premios de alta calidad y ropa para escuelas de Estados Unidos.

Su misión consiste en ayudar a los educadores a motivar a los estudiantes desarrollando y diseñando premios personalizados, reconocimientos y programas que ayuden a enaltecer el espíritu estudiantil. Su visión es convertirse en líderes en motivación estudiantil. Los principales valores de la institución son: honestidad, confianza y comunicación.

Neff Athletic Lettering Company fue creada en Ohio 1949. A través del tiempo la compañía fue creciendo añadiendo adquisiciones de distintos negocios y competidores en Estados Unidos, hasta que en 1969, la compañía Neff subcontrata operaciones para manufacturar chenille en Puerto Príncipe, Haití.

Más adelante, en 1978, aprovechando las ventajas ofrecidas por el Tratado de Libre Comercio y por ser República Dominicana uno de los países con mejor calidad de mano de obra, establece una subsidiaria 100% propiedad de Neff con el nombre de Sewn Products Incorporated, en zona franca de Santiago.

Sewn Products tuvo sus inicios de manufactura con un capital humano de 17 empleados y una edificación de 10,000 pies cuadrados. Se inició con corte manual y tan solo dos máquinas de costura. A través del tiempo la operación fue creciendo consistentemente.

En la actualidad, Sewn Products Incorporated cuenta con más de 900 empleados, en una instalación de 140,000 pies cuadrados. Sus principales productos son letras en chenille, emblemas, sábanas, ropa deportiva como chaquetas, abrigos tipo fleece, pantalones cortos y t-shirts. A la vez se diseñan placas y certificados de reconocimiento. Las marcas principales son: Neff, Rock Creek, DeLong, Leader y Rennoc.

Entre los principales antecedentes encontrados relacionados con la investigación, se destacan los siguientes: Indicadores de Medición implementados en el sistema de Gestión Humana de la empresa Morteros de Europa, SA, realizada por estudiantes de la Universidad Abierta Para Adultos (UAPA), como requisito para obtener el título de Magister en Gerencia de Recursos Humanos. Tuvo como objetivo analizar los indicadores de medición implementados en el sistema de gestión humana de Morteros de Europa, SA.

Otra investigación relacionada con el tema de estudio fue titulada Análisis del Nivel de Satisfacción Laboral de los Empleados de La Antillana Comercial y su Efecto en el Desempeño. Cuyo objetivo general fue analizar el nivel de satisfacción laboral de los empleados de la Antillana Comercial y su efecto en el desempeño. Realizada por estudiantes de la Pontificia Universidad Católica Madre y Maestra, como requisito para obtener el título de grado en su facultad.

Finalmente, fue consultada la investigación de Evaluación de la Eficiencia en la Gestión de los Recursos Humanos en la Oficina Metropolitana de Servicios de Autobuses (OMSA), en Santiago, cuyo propósito fue evaluar la eficiencia en la gestión de los Recursos Humanos en la Oficina Metropolitana de Servicios de Autobuses (OMSA) en Santiago. Fue realizada por estudiantes de la Universidad Tecnológica de Santiago (UTESA), como requisito para obtener el título de grado en su facultad.

La gestión de los Recursos Humanos es esencial para el buen funcionamiento y la continuidad del éxito de las empresas. Así mismo, el buen o mal desempeño de los colaboradores dependerá en gran medida del trabajo que se lleve a cabo en el Departamento de Recursos Humanos.

En muchos de los casos, los Departamentos de Recursos Humanos no están estructurados y se limitan a funciones básicas como el reclutamiento, contratación y cancelación de personal, pago de salarios, beneficios y trámites legales, entre otros trabajos indispensables, que se dan según los requerimientos que surjan en la empresa.

Cuando el Departamento de Recursos Humanos no conoce el nivel de cumplimiento de sus procesos, su trabajo se limita, deja de realizar actividades y aplicar herramientas que aumenten la satisfacción de sus empleados. Se induce así, a la subutilización de sus habilidades y capacidades, logrando que profesionales con talento se debiliten en un ambiente de trabajo negativo.

Por todo esto, se hace necesario para el Departamento de Recursos Humanos, conocer el impacto de su gestión en la satisfacción de los empleados, para evaluar si está produciendo efectos positivos o negativos, y de acuerdo a los resultados, tomar las medidas de lugar.

Esta investigación, producirá varios aportes, desde el punto de vista teórico, este estudio generará reflexión y discusión en cuanto al conocimiento existente sobre el tema y las áreas de la gestión humana. Permitiendo también, expresar en la práctica los elementos teóricos propios de la Gestión de Recursos Humanos, así como su impacto en la satisfacción de los trabajadores.

Desde el punto de vista metodológico, se estarían estableciendo un conjunto de directrices que permitirían orientar el desarrollo de cualquier proceso dirigido a la gestión del Departamento de Recursos Humanos.

A nivel práctico, esta investigación va a representar una oportunidad importante para la empresa Sewn Products Incorporated. Por la gran cantidad de empleados que existe, las demandas de servicios hacia el Departamento de Recursos Humanos son muchas y constantes, por lo que se hace importante determinar el nivel de cumplimiento de los procesos llevados a cabo y los efectos que tienen en la satisfacción de los empleados.

Además, será de gran beneficio para las autoras, ya que servirá para poner en práctica los conocimientos adquiridos sobre el tema y alcanzar el título de Maestría en Gerencia de Recursos Humanos.

Puntos importantes en la gestión del Departamento de Recursos Humanos son los procesos que lleva a cabo, así como el perfil que debe tener la persona que dirige el departamento. También, los efectos que se producen con la Gestión de Recursos Humanos, pudiendo medir de esta manera su impacto en la satisfacción laboral.

La Gestión de Recursos Humanos es todo un sistema que involucra diversas actividades técnicas y herramientas para llevar a cabo los distintos procesos que conducirán al capital humano a realizar sus tareas adecuadamente, y a lograr que esa relación persona-empresa, sea siempre positiva para ambas partes.

El Gerente de Recursos Humanos debe reunir competencias que le permitan realizar una eficiente labor y lograr alcanzar el máximo rendimiento del capital humano de la empresa.

Además, debido a las responsabilidades que sobre caen en el Gerente de Recursos Humanos, este requiere poseer cierto tipo de educación y unas determinadas características de personalidad, como liderazgo, capacidad para tomar decisiones, comunicación y profesionalismo.

Es decir, que debe ser una persona con habilidades técnicas, humanas y conceptuales que le permitan dirigir adecuadamente el recurso humano que tiene a su cargo.

El Departamento de Recursos Humanos desarrolla una serie de procesos, los cuales se refieren al conjunto de actividades que se llevan a cabo de manera sucesiva dentro de la empresa, para gestionar a las personas. Estos son: proveer, organizar, retener, desarrollar y evaluar. Chiavenato (2009).

Estos subsistemas conforman un proceso general y activo, brindando soporte y condicionando el funcionamiento de las demás áreas de la empresa. Cada uno desglosa diferentes subprocesos que van dirigidos a un área específica de la gestión de personas en la empresa.

Los procesos de provisión de recursos humanos están orientados a dar entrada a las personas a la organización, así lo explica Chiavenato (2009). Estos son los resultados de la planeación de los recursos humanos e investigación de mercado, así como el reclutamiento y la selección del personal que ocupará los puestos dentro de la empresa.

Mondy (2010) indica que “la planeación de recursos humanos es el proceso sistemático para hacer coincidir la oferta interna y externa de personas con la apertura de puestos que se anticipa en la organización durante un periodo específico” (p. 106).

Los procesos de organización de recursos humanos, se refieren a las actividades dirigidas a integrar a las personas en la empresa y establecer los esquemas del puesto que realizará. Para Chiavenato (2009) estos procesos incluyen la inducción, el diseño de puestos, el análisis y descripción de puestos y la evaluación de desempeño.

Dessler (2009) define la orientación a los empleados como los procesos de informar a los nuevos trabajadores sobre los antecedentes básicos de la empresa y toda información necesaria para realizar sus labores de la mejor manera posible.

El éxito de una organización depende en gran medida en contar con el personal adecuado para cada puesto y en el momento oportuno. Como explica Chiavenato (2009) los procesos de provisión de recursos humanos son los responsables del suministro humano y del talento necesario para el funcionamiento de la empresa.

Los Recursos Humanos dentro de la empresa realizan aportes significativos cuando se logra no solo captar y emplear a buenos trabajadores, sino también, cuando se logra que permanezcan en la organización y se sientan satisfechos. En esto consisten los procesos de retención de personas, según Chiavenato (2009).

Los subsistemas para retener a los recursos humanos son los encargados de que las condiciones de trabajo garanticen bienestar y aporten beneficios; logrando así, mantener niveles adecuados de satisfacción en los trabajadores.

Los procesos de desarrollo de personas llevan a cabo actividades para perfeccionar las habilidades de las personas y que puedan aportar beneficios a la labor que realizan en la empresa.

Mondy y Noe (2005), expresan que la capacitación y desarrollo consiste en “el centro de esfuerzo continuo diseñado para mejorar las capacidades de los empleados y el desempeño organizacional” (p.202).

Por lo que facultar a los Recursos Humanos de nuevos conocimientos constituye una inversión para la empresa, porque produce efectos positivos que afectan directamente el rendimiento y productividad.

Los procesos de evaluación se encargan del control del Departamento de Recursos Humanos, con la intención de medir el trabajo realizado en los demás subsistemas.

No basta con realizar una buena planeación, establecer objetivos claros y marcar estrategias, cuando no se evalúan las acciones que se realizan. Ahí radica la importancia del subsistema de evaluación.

En conclusión, cada uno de los subsistemas del Departamento de Recursos Humanos (provisión, organización, retención, desarrollo y evaluación), constituye la base para el óptimo funcionamiento de todos los demás procesos generales de la empresa.



Por otro lado, el buen funcionamiento de la empresa depende en un gran porcentaje del apoyo que recibe de la gestión del Departamento de Recursos Humanos, y de cómo este canaliza las normas y políticas conductuales por los que debe regirse cada trabajador.

Es decir, que el Departamento de Recursos Humanos debe ocuparse en mantener un ambiente laboral donde los empleados se sientan satisfechos y entusiasmados para ejecutar las tareas asignadas.

Se ha demostrado que todas las acciones que realice la empresa para mejorar las actitudes de sus trabajadores eventualmente se traducirán en una mayor eficiencia de la organización. En este sentido se establecieron diferentes niveles de satisfacción: muy satisfecho, satisfecho, poco satisfecho e insatisfecho.

Una buena gestión del Departamento de Recursos Humanos, puede constituir una ventaja competitiva para la empresa, asegurando así que el capital humano esté alineado con las metas, objetivos y estrategias generales de la empresa.

Werther & Davis (2008) explican que cuando la alta gerencia apoya al Departamento de Recursos Humanos, se logran implementar programas que incidan en el aumento de la satisfacción de los empleados, lo cual se refleja en el alcance de logros financieros, y se convierte en un argumento ante la gerencia sobre la importancia de mantener a los empleados satisfechos.

Entre los efectos positivos que impactan la satisfacción de los trabajadores, pueden resaltarse la motivación laboral, el compromiso y la identificación con la empresa. Por otro lado, los efectos negativos son los que se presentan en las áreas de rendimiento, ausentismo y rotación de personal.

La investigación sobre el impacto de la gestión del Departamento de Recursos Humanos en el nivel de satisfacción de los empleados de Sewn Products Incorporated en el año 2014, fue un estudio cuantitativo, ya que se

recolectaron datos con base en la medición numérica y se analizaron utilizando estadísticas, que permitieron organizar los resultados y definir conclusiones.

Se utilizó el método deductivo, ya que se estudiaron antecedentes y teorías referentes al tema, y se aplicaron a las situaciones planteadas, utilizando el razonamiento y análisis. Luego entonces, se establecieron conclusiones acordes a la realidad del entorno de la empresa.

Además, se observaron los hechos naturalmente, sin intervenir en su desarrollo. Y los datos se tomaron en un tiempo único, para ser estudiados al momento especificado.

Los datos fueron recolectados a través de la investigación documental, es decir, que se consultaron diferentes documentos y fuentes bibliográficas, como: libros, tesis, artículos, folletos. Al mismo tiempo se utilizó la investigación de campo, recolectando los datos directamente en la empresa donde se desarrolla el problema planteado y aplicando cuestionarios a sus empleados.

Para la realización del estudio se utilizaron las siguientes técnicas: en la investigación documental se utilizó la técnica del fichero, a través de los instrumentos fichas de resumen, textuales y bibliográficas. Mientras que para la investigación de campo, se utilizaron las técnicas de la encuesta y la entrevista. El cuestionario fue el instrumento con que se recolectaron los datos necesarios.

Adicionalmente, se realizó una entrevista con diez preguntas, a la Gerente del Departamento de Recursos Humanos, para complementar los datos obtenidos con los cuestionarios.

La población en esta investigación estuvo constituida por el personal de Sewn Products, dividido en los niveles operativo, administrativo y gerencial, que ascienden a 907 empleados. El tipo de muestra utilizado fue probabilístico, ya que todos los empleados tuvieron la misma posibilidad de ser elegidos.

En el nivel gerencial, fue tomada la totalidad de la población, 13 empleados. Mientras que para los niveles administrativo y operativo, se obtuvo una muestra

utilizando la fórmula de Fisher y Navarro, con un nivel de confianza de 90% y un nivel de error de un 10%; que produjo una muestra de 63 empleados a encuestar.

Luego de recolectada la información obtenida a través de los cuestionarios que se aplicaron, todos los datos se organizaron y tabularon por medio de estadísticas descriptivas basadas en frecuencia y porcentaje, utilizando Microsoft Excel.

Los resultados se presentaron por medio de tablas y gráficos con las explicaciones correspondientes. Todos los datos se procesaron utilizando el mismo software: Microsoft Excel. Se registraron, analizaron y luego se presentaron las conclusiones.

Las principales conclusiones a las que se llegaron fueron las siguientes:

En la evaluación del perfil de la Gerente de Recursos Humanos, el 30% del nivel operativo y administrativo la califica como una experta en el área, mientras que el nivel gerencial no la considera suficientemente experta para desempeñar el puesto.

La visión general que poseen los niveles operativo, administrativo y gerencial sobre el Departamento de Recursos Humanos es que este sirve básicamente para reclutar y desvincular empleados de la empresa, ya que obtuvo un 54% en el seguimiento y desarrollo del subsistema de provisión de recursos humanos, mientras que se le calificó con muy bajo porcentaje en los demás subsistemas.

Se pudo comprobar la deficiencia que existe en los procesos de organización de recursos humanos, ya que un 70% nunca ha sido evaluado, lo que evidencia que luego de la inducción al puesto, los empleados no reciben ninguna otra evaluación que le ayude a medir su desempeño.

Así mismo, conociendo la estructura del departamento, a raíz de la entrevista con la Gerente de Recursos Humanos, se confirmó la falta del

subsistema de evaluación de desempeño, razón por la cual no se realiza evaluaciones a los empleados.

En cuanto a los procesos de retención de personas, específicamente en el aspecto salarial y las prestaciones sociales, el 40% nivel operativo y administrativo está poco satisfecho, alegando descontento salarial y que pocas veces se realizan actividades para su beneficio, por lo que se percibe cierta inconformidad al respecto.

La capacitación es otro punto débil, ya que un 38% dice que la empresa no ofrece capacitación, lo cual provoca que el personal operativo y administrativo este insatisfecho con las oportunidades de capacitación y desarrollo de carrera que le ofrece la empresa.

Basada en la entrevista realizada a la Gerente de Recursos Humanos, se concluyó que la estructura del Departamento de Recursos Humanos está incompleta, ya que solo cuentan con los subsistemas de reclutamiento y desarrollo, y el subsistema de prestaciones sociales y servicios.

La evaluación en el nivel gerencial reflejó una desconfianza en los logros que puede generar Recursos Humanos en la reducción del índice de rotación, ya que ninguno marcó esta opción. Así como también, el porcentaje en la reducción del nivel de ausentismo y el impacto que puede generar para aumentar el rendimiento laboral, fueron muy mínimos.

Finalmente, todos los niveles: operativo, administrativo y gerencial, coinciden con que a nivel general se sienten satisfechos con los servicios y la prontitud con que el Departamento de Recursos Humanos atiende sus necesidades.

## **CONCLUSIONES**

A continuación se presentan las conclusiones realizadas a partir del estudio, siguiendo los objetivos planteados.

### **Objetivo Específico No. 1**

#### **Determinar el perfil del Gerente del Departamento de Recursos Humanos de la empresa Sewn Products Incorporated**

- El Gerente de Recursos Humanos se muestra como una persona con iniciativa, creatividad e innovación de acuerdo al 38% de los empleados de los niveles operativo y administrativo. Aunque, carece de capacidad para inspirar a otros y de ejercer gran influencia sobre los demás, según el 14%.
- Se manifestó la capacidad del Gerente de Recursos Humanos para transmitir los mensajes con claridad y bien estructurados, de acuerdo al 54% del gerencial y el 74% de los niveles operativo y administrativo.
- El Gerente de Recursos Humanos carece de capacidad para tomar decisiones difíciles, ya que solo el 8% del nivel gerencial le atribuye esta cualidad.
- Además, el nivel gerencial no le considera suficientemente experta para desempeñar el puesto, con tan solo 8% de calificación. Mientras que paradójicamente, en los niveles operativo y administrativo le califican como una experta en el área con un 30%.

De esta manera se concluye que, la Gerente de Recursos Humanos no cumple en su totalidad con el perfil establecido, ya que, aunque muestra capacidad de comunicación, iniciativa, creatividad e innovación, su liderazgo está por debajo de los requerimientos fijados en cuanto al nivel de experiencia, profesionalismo y capacidad para tomar decisiones.

## **Objetivo Específico No. 2**

### **Determinar el nivel de cumplimiento de los procesos que realiza el Departamento de Recursos Humanos de la empresa Sewn Products Incorporated**

- La visión general del nivel de cumplimiento de los procesos que realiza el Departamento de Recursos Humanos , según calificó el nivel gerencial es que este sirve básicamente para reclutar y desvincular empleados siendo el proceso de provisión de personas el más reconocido con un 54%. Solo un 15% manifestó que todos los procesos se desarrollan y llevan seguimiento. Mientras que los procesos de organización, retención y evaluación muestran una satisfacción baja con el 8% respectivamente, y los procesos de desarrollo son los más deficientes, al no obtener ninguna consideración por separado.

- Se reflejó deficiencia en los procesos de organización de recursos humanos, ya que un 63% de los encuestados manifiesta que nunca ha sido evaluado. Además, dentro de la estructura del Departamento de Recursos Humanos, no está establecido el subsistema de evaluación de desempeño.

- La empresa se muestra preocupada por la higiene y seguridad laboral, ya que un 100% manifiestan que todas las áreas están bien señalizadas.

- Por otro lado, se ha descuidado la parte de compensaciones y beneficios, ya que solo un 8% está muy satisfecho con este aspecto.

- Se evidencia que existe debilidad en cuanto a la capacitación, ya en el nivel gerencial no le calificaron en el seguimiento y desarrollo de este subsistema, y el 38% en los niveles operativo y administrativo dice que no se ofrece capacitación.

Por lo tanto, se puede concluir que a nivel general, el cumplimiento de los procesos del Departamento de Recursos Humanos, está solo enfocado en los subsistemas de reclutamiento y en el de higiene y seguridad.

Es evidente que los demás procesos y subsistemas les falta desarrollarse y algunos necesitan ser creados, a fin que se pueden percibir sus servicios o gestiones ante la gerencia y demás empleados de la empresa.

### **Objetivo Específico No. 3**

#### **Determinar el Nivel de Satisfacción con el Departamento de Recursos Humanos que poseen los empleados de Sewn Products Incorporated**

El nivel de satisfacción con el Departamento de Recursos Humanos, fue evaluado desde diferentes aspectos, tomando en cuenta la escala de muy satisfecho, satisfecho, poco satisfecho e insatisfecho.

Los niveles evaluados (operativo, administrativo y gerencial) difieren con la prontitud en que recursos humanos le da respuesta a sus necesidades con un 65% en los niveles operativo y administrativo, y en el nivel la gerencial un 8%.

En relación a como atiende el Departamento de Recursos Humanos las necesidades de los empleados, en los niveles operativo y administrativo están satisfechos en un 32%, mientras que 23% en el nivel gerencial.

En cuanto a la prontitud con que son manejados los procedimientos, se puede concluir al analizar los datos que, las percatas minutas del día a día brindan mayor satisfacción a los empleados en niveles operativos y administrativos, pero los procesos más complejos esperados por la gerencia no se muestra tal satisfacción.

Sobre las capacitaciones recibidas, 19% reflejan es deficiente en cuanto a oportunidades de avanzar y ocupar nuevos puestos por esta vía.

Otro de las insatisfacciones notorias fue un 63% del personal que dijo nunca haber sido evaluado y un 19% manifestó no estar de acuerdo con los resultados de la evaluación, quedando claramente evidenciado que no se ofrece un efectivo desarrollo de la evaluación de desempeño y por ende, la satisfacción de los empleados con este aspecto es baja e ineficiente.

Uno de los temas más influyentes en la motivación de los empleados, y que es regulado por el Departamento de Recursos Humanos, es el salario. Es también uno de los medios más impactantes de la organización para retener y satisfacer las necesidades de los empleados; además, que logra un mejor posicionamiento de la empresa en el mercado. Sin embargo, los resultados muestran que el 44% se siente poco satisfecho y el 13% totalmente insatisfecho en cuanto al salario percibido.

El nivel de satisfacción respecto al Departamento de Recursos Humanos es diversificado, los resultados son proporcionales con un nivel de satisfacción medio en algunos de los procesos, y un nivel insatisfactorio en otros.

Además, se reflejan diferencias en cuanto a la percepción de los niveles operativos y administrativos en relación con el nivel gerencial, ya que en algunos procesos un grupo se siente satisfecho, mientras que en el mismo punto, el otro grupo se muestra insatisfecho.

#### **Objetivo Específico No. 4**

#### **Verificar los Efectos que tiene la Gestión del Departamento de Recursos Humanos en el Nivel de Satisfacción de los empleados de Sewn Products Incorporated**

- Se evidenció que la gestión del Departamento de Recursos Humanos ha impactado significativamente en el aspecto de mantener a los empleados motivados en su trabajo, según el 62%. Y manteniendo a los empleados identificados con la empresa en un 46%.



- Por otro lado, existe una desconfianza en los gerentes, sobre los efectos que puede generar el Departamento de Recursos Humanos en la reducción del ausentismo y manteniendo a los empleados comprometidos con su trabajo, en un 8% respectivamente.

- Así mismo, tiene un efecto negativo en cuanto al aumento del rendimiento con un 15%. Además, se muestra que existe un alto índice de rotación en la empresa, ya que el departamento despide y contrata personal constantemente, de acuerdo al 54% del nivel gerencial.

Por lo que se concluye que el Departamento de Recursos Humanos provoca un efecto positivo en cuanto a mantener empleados motivados e identificados con la empresa. Mientras que su gestión no provoca ningún impacto sobre los indicadores de ausentismo, rotación, rendimiento y compromiso de los empleados con la empresa.

## **Objetivo General**

### **Analizar el Impacto de la Gestión del Departamento Recursos Humanos en el Nivel de Satisfacción de los empleados de Sewn Products Incorporated en el año 2014**

En cuanto al perfil del Gerente de Recursos Humanos, este se muestra con capacidad de comunicación, iniciativa, creatividad e innovación, mientras que refleja deficiencia en su nivel de experiencia, profesionalismo y capacidad para tomar decisiones.

Sobre el nivel de cumplimiento de los procesos del departamento de recursos humanos, se evidenció fortaleza en el desarrollo y seguimiento de los subsistemas de reclutamiento y de higiene y seguridad. Sin embargo, existen fuertes debilidades en los demás procesos; principalmente en capacitación y evaluación de desempeño.

En el nivel de satisfacción laboral con el departamento de recursos humanos, los resultados son variados, ya que en algunos de los aspectos en los niveles operativo y administrativo es medio, mientras que en el gerencial es bajo.

En relación a los efectos, el Departamento de Recursos Humanos impacta los niveles de motivación e identificación con la empresa, mientras que no provoca ningún efecto en los indicadores de ausentismo, rotación, rendimiento y compromiso de los empleados con la empresa.

En sentido general, se concluye que la gestión del Departamento de Recursos Humanos de Sewn Products Incorporated, no está impactando significativamente la satisfacción de sus empleados, ya que del nivel operativo y administrativo el 58% está en la escala de satisfactorio, y un 46% del nivel gerencial. Destacando que en el nivel más alto que es muy satisfecho, solo se encuentra el 11% de los niveles operativo y administrativo, y el 23% del nivel gerencial.

Entendiendo que todo esto es producto de la deficiencia en el perfil de la Gerente de Recursos Humanos, el poco impacto que tiene el Departamento en la reducción del ausentismo y la rotación, así como en el aumento del rendimiento y compromiso de los empleados con la empresa, el mal desarrollo de algunos de los subsistemas o la falta de creación de otras áreas en el Departamento, todo esto provocando una deficiencia en el impacto que ejerce Recursos Humanos en la satisfacción de los empleados, manteniendo a muy pocos de ellos en el nivel que deberían estar.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aragón, A., Fernández, M., Romero, P., Sánchez, G., Sanz, R., Valle, R. (2004). *La Gestión Estratégica de los Recursos Humanos*. (Segunda edición). España: Pearson Educación.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del Talento Humano*. (Primera edición). México: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Administración de Recursos Humanos: El capital humano de las organizaciones*. (Octava edición). México: McGraw Hill Interamericana.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. (Novena Edición). México: McGraw Hill.
- Certo, S. (2001). *Administración Moderna: diversidad, calidad, ética y el entorno global*. (Octava edición). Colombia: Pearson Educación.
- Davis, K. y Newstrom, J. (2003). *Comportamiento Humano en el Trabajo*. (Quinta edición). México: McGraw-Hill Interamericana.
- Dessler, G. (2009). *Administración de Recursos Humanos*. (Decimoprimer edición). México: Prentice-Hall.
- Dessler, G. y Valera, R. (2011). *Administración de Recursos Humanos: Enfoque Latinoamericano*. (Quinta edición). México: Pearson Educación.
- Hernández, F. (2001). *Investigación Documental y Comunicación Científica*. (Primera edición). República Dominicana: Ediciones UAPA.
- Hernández, F. (2002). *Metodología de Investigación en Ciencias Sociales*. República Dominicana: Ediciones UAPA.
- Hernández Sampieri, R., Fernández, C. y Baptista, M. (2010). *Metodología de la Investigación*. (Quinta edición). México: McGraw Hill.
- Ivancevich, J. (2004). *Administración de Recursos Humanos*. (Novena edición). México: McGraw Hill.

Koontz, H., Weihrich, H. y Cannice, M. (2008). *Administración: una perspectiva global y empresarial*. (Octava edición) México: McGraw-Hill Interamericana.

Mondy, R. y Noe, R. (2005). *Administración de Recursos Humanos*. (Novena edición). México: Pearson Educación.

Mondy, R. (2010). *Administración de Recursos Humanos*. (Decimoprimer edición). México: Pearson Educación.

Robbins, S. y Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional*. (Decimotercera edición). México: Pearson Educación.

Werther, W. y Davis, K. (2008). *Administración de Recursos Humanos: el capital humano de las empresas*. (Sexta edición). México: McGraw-Hill.

### **TESIS CONSULTADAS**

D'Aza Caraballo, D. y Ureña, P. (2011). *Análisis del nivel de satisfacción laboral de los empleados de La Antillana Comercial y su efecto en el desempeño*. Tesis de grado no publicada. Pontificia Universidad Católica Madre y Maestra (PUCMM). Santiago, República Dominicana.

Marte, G. y Duran, M. (2013). *Indicadores de medición implementados en el sistema de gestión humana de Monteros de Europa, SA*. Tesis de maestría no publicada. Universidad Abierta Para Adultos (UAPA). Santiago, República Dominicana.

Mercedes Peralta, P. (2002). *Propuesta de mejoramiento para la gestión de recursos humanos en la Universidad Tecnológica de Santiago (UTESA) sede central*. Tesis de maestría no publicada. UTESA, República Dominicana.

Paulino Parra, J. M. y Cruz Frías, A. Y. (2007). *Evaluación de la gestión del departamento de recursos humanos en la oficina de abogados Lic. Federico C. Álvarez, en Santiago de los Caballeros*. Tesis de grado no publicada. UTESA, República Dominicana.

Pérez Chávez, E. A. y Cabrera León, Y. R. (2007). *Evaluación de la eficiencia en la gestión de los recursos humanos en la oficina Metropolitana de Servicios*

*de Autobuses (OMSA) en Santiago*. Tesis de grado no publicada. UTESA, Santiago, República Dominicana.

Valdez, J. y Martínez, S. (2010). *Análisis del nivel de satisfacción de los empleados de la Cooperativa de Servicios ADEPE, en la ciudad de Moca, mediante el instrumento Job Descriptive Index (JDI)*. Tesis de grado no publicada. Pontificia Universidad Católica Madre y Maestra (PUCMM). Santiago, República Dominicana.

Lefcovich, M. (2007) (Gestiopolis.com). El Profesionalismo en las Organizaciones. Recuperado el 13 de diciembre de 2014 de <http://www.gestiopolis.com/canales8/ger/profesionalismo-en-las-organizaciones.htm>

PDFIO (2011). La Creciente Importancia de la Gestión de los Recursos Humanos. Recuperado el 30 de octubre de 2014, de <http://www.pdfio.net/k-5901121.html> y [www.mcgraw-hill.es/bcv/guide/capitulo/8448139275.pdf](http://www.mcgraw-hill.es/bcv/guide/capitulo/8448139275.pdf)

Wikipedia (2011). Santiago de los Caballeros. Recuperado el 1 de octubre de 2014, de [http://es.wikipedia.org/wiki/Santiago\\_de\\_los\\_Caballeros](http://es.wikipedia.org/wiki/Santiago_de_los_Caballeros)

Wikipedia (2014). República Dominicana. Recuperado el 1 de octubre de 2014, de [http://es.wikipedia.org/wiki/Rep%C3%BAblica\\_Dominicana](http://es.wikipedia.org/wiki/Rep%C3%BAblica_Dominicana)

## **INSTRUCCIONES PARA LA CONSULTA DEL TEXTO COMPLETO:**

Para consultar el texto completo de esta tesis debe dirigirse a la Sala Digital del Departamento de Biblioteca de la Universidad Abierta para Adultos, UAPA.

### **Dirección**

#### **Biblioteca de la Sede – Santiago**

Av. Hispanoamericana #100, Thomén, Santiago, República Dominicana  
809-724-0266, ext. 276; [biblioteca@uapa.edu.do](mailto:biblioteca@uapa.edu.do)

#### **Biblioteca del Recinto Santo Domingo Oriental**

Calle 5-W Esq. 2W, Urbanización Lucerna, Santo Domingo Este, República Dominicana. Tel.: 809-483-0100, ext. 245. [biblioteca@uapa.edu.do](mailto:biblioteca@uapa.edu.do)

#### **Biblioteca del Recinto Cibao Oriental, Nagua**

Calle 1ra, Urb Alfonso Alonso, Nagua, República Dominicana.  
809-584-7021, ext. 230. [biblioteca@uapa.edu.do](mailto:biblioteca@uapa.edu.do)