



## Los Subsistemas de la Administración de Recursos Humanos para el desarrollo de los trabajadores en la empresa Agrollano Suplidores, C.A.

Marielba Colmenares, Mailyn Medina  
Universidad de Carabobo  
mariebacolmenares@hotmail.com

### Resumen

El trabajo de investigación sobre Los Subsistemas de la Administración de los Recursos Humanos para el Desarrollo de los Trabajadores, en la Empresa Agrollano Suplidores, C.A., se enmarca en un estudio de investigación de tipo descriptiva y de campo, debido a que la recolección de los datos de interés se realizó directamente en la organización objeto de estudio, donde se aplicaron cuestionarios a una población de diez y seis (16) trabajadores y no fue necesario emplear la técnica de muestreo debido a que el universo es pequeño, de manera que, con la aplicación del instrumento se pudo constatar la realidad existente en la empresa, ya que permitió asentar las inquietudes de cada uno de los trabajadores que están vinculados directamente con la realidad de la misma, respecto a la carencia de los Subsistemas de la Administración de Recursos Humanos, que les permita adaptar las políticas de la organización a las necesidades de los trabajadores, a través de programas de reclutamiento y de selección que estén acorde con las necesidades de la empresa. Elaborar el diseño y descripción de los puestos de trabajo, de manera que les permita captar al trabajador que cumpla con el perfil. Desarrollar y reforzar la retroalimentación y comunicación con el personal a través de reuniones periódicas con sus trabajadores. Establecer un sistema de compensaciones y prestaciones, con el objetivo de adquirir personal calificado, retener a los empleados actuales, garantizar la igualdad, alentar el desempeño adecuado, controlar los costos, con la finalidad de que los trabajadores se sientan identificados con la empresa. Desarrollar evaluaciones del desempeño con el objeto de suministrar un cuadro descriptivo exacto y confiable donde se exprese el modo en que el empleado ejecuta sus labores y cumple con sus responsabilidades. Implementar los procesos de control de modo que siga una secuencia de cuatro (04) etapas y el establecimiento correcto de los criterios de control. Fomentar una actitud socialmente responsable con los miembros de la organización y la sociedad en general. Esta investigación fundamenta su marco teórico con información bibliográfica relacionada con la administración de los recursos humanos, donde se tomaron en consideración los postulados teóricos de autores especialistas como: Chiavenato, Werther y Davis, Morales y Velandria, entre otros.

**Palabras clave:** Administración, Subsistema, Recursos humanos.

### Subsystems of the human resource management for the development of workers in the company Agrollano Suplidores, C.A.

#### Abstract

The research work on the subsystems of the Human Resources Administration for the Development of Enterprise Workers Suppliers Agrollano, CA, is part of a research study descriptive and field, because the data collection and of interest were made directly in the organization under study, questionnaires were applied to a population of sixteen (16) workers and it was not necessary to use the sampling technique because the universe is small, so that with the application of the instrument is able to verify the reality on the company and settle the concerns which allowed each of the workers who are linked directly with the reality of it, regarding the lack of subsystems of the Human Resources Administration, which enable them to adapt the organization's policies to the needs of workers, through programs of recruitment and selection that are consistent with business necessity. Develop the design and description of jobs, so that allows them to capture a worker who meets the profile. Develop and enhance feedback and communication with staff through regular meetings with their employees. Establish a system of compensation and benefits, with the aim of acquiring qualified personnel, retain current employees, ensure equality, encourage proper performance, control costs, in order for workers to feel identified with the company. Develop performance measures in order to provide an accurate and reliable descriptive table which expresses the way in which the employee performs his duties and fulfill its responsibilities. Implement monitoring processes so that follow a sequence of four (04) stages and the proper establishment of control criteria. Develop a socially responsible attitude with members of the organization and society in general. This study based its theoretical framework with bibliographic information, related to human resource management, which took into account the theoretical postulates of authors specialists: Chiavenato, Werther and Davis, and Velandia Morales, among others.

**Key words:** Administration, subsystem, Human Resources.

#### Introducción

La importancia de este trabajo de investigación radica en la necesidad de la existencia de un departamento de Recursos Humanos, que amerita de un instrumento guía para el equilibrio dinámico de sus funciones y de todas las actividades que se realiza en la empresa para alcanzar los objetivos, se precisa el análisis de

debilidades y fortalezas que se desarrollan dentro de los subsistemas. Según Werther y Davis, (2000:21), "cada subsistema es influido por los objetivos y las normas del departamento de personal en general, así como por el entorno externo en que la organización opera. Cada uno de los subsistemas influye en los demás y los especialistas que deben mantener este dato presente". En



tal sentido, con el estudio realizado dentro de la empresa, las autoras detectaron que existe desconocimiento por parte de los trabajadores de los beneficios que generan la incorporación de los subsistemas de la Administración de Recursos Humanos, a los mismos y a la empresa.

### **Referente teórico**

#### ***Subsistema de integración de recursos humanos***

Según Chiavenato (2007:129), “los procesos de integración se relacionan con el suministro de personas a la organización. Son los procesos responsables de los insumos humanos y comprenden todas las actividades relacionadas con la investigación de mercado, reclutamiento y selección de Personal, así como con su integración a las tareas organizacionales”.

#### ***Reclutamiento de personal***

Reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimientos que se proponen atraer candidatos potencialmente calificados y capaces para ocupar puestos dentro de la organización. Básicamente es un sistema de información, mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos oportunidades de empleo que pretende llenar.

#### ***Selección de personal***

El reclutamiento y la selección de recursos humanos deben ser considerados como dos fases de un mismo proceso: el ingreso de recursos humanos a la organización. Según Chiavenato (2007:169), si el reclutamiento es una actividad de divulgación, de llamar la atención, de incrementar la entrada y, por lo tanto, una actividad positiva de invitación, la selección es una actividad positiva de elección, de escoger y decidir, de clasificación, de filtrar la entrada y, por lo tanto, de restringirla. La selección busca entre los candidatos reclutados a los más adecuados para los puestos que existen en la empresa, con la intención de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización. Chiavenato (2007:170), explica el por qué considera la selección de personal como un proceso de comparación y de decisión, destacando que el proceso se da estrictamente dentro de ese orden, es decir, se hace el análisis de comparación y luego se toman las decisiones.

#### ***Subsistema de organización de recursos humanos: Socialización organizacional***

Una vez seleccionados los individuos que ingresan a las organizaciones, la socialización organizacional trata de enseñarles a los nuevos integrantes las bases y premisas con las cuales funciona la empresa y como pueden ellos cooperar en este aspecto. Según Chiavenato (2007:197), expone:

Con la socialización, esto es con su ingreso a organización, el nuevo empleado renuncia a una parte de su libertad de acción, ya que acepta un horario de trabajo, va a desempeñar determinadas actividades, seguir la dirección de su superior, acatar reglas y regulaciones internas precisas, entre otros.

#### ***Objetivos de la evaluación del desempeño***

Según Chiavenato (2007:247), la evaluación del desempeño es una herramienta para optimizar los resultados de los recursos humanos de la organización; la evaluación del desempeño procura conseguir diferentes objetivos intermedios tales como: Idoneidad del individuo para el puesto, capacitación, promociones, incentivo salarial por buen desempeño.

#### ***Subsistema de compensación y protección***

La retención de los recursos humanos exige una serie de cuidados especiales, entre los cuales sobresalen los planes de remuneración económica, de prestaciones sociales y de higiene y seguridad en el trabajo. Para Werther y Davis (2000:330), los empleados aportan sus contribuciones físicas e intelectuales a la empresa a cambio de una compensación, pero el término “compensación” abarca mucho más que los pagos efectuados en la forma de sueldos y salarios. En la administración moderna, la compensación incluye el campo de los incentivos, que motivan al personal y establecen un vínculo entre los costos laborales y la productividad. El campo de la compensación es un área central de todo departamento de recursos humanos en el curso de su labor de obtener, mantener y promover una fuerza de trabajo adecuada. Comprende a fondo la función que desempeña la compensación y la protección resulta esencial para todo profesional de los recursos humanos. La compensación (sueldos, salarios, prestaciones, etc.) es la gratificación que los empleados reciben a cambio de su labor. Sin compensación adecuada es probable que los empleados abandonen la organización y sea necesario reclutar personal de manera inmediata, con las dificultades que esto representa.

#### ***Planes de prestaciones sociales***

Según Chiavenato (2007:319), el salario que corresponde al puesto que ocupa una persona solo representa una parte del paquete completo de la remuneración que las empresas pagan a sus empleados. Por lo general, además del pago salarial, la remuneración está constituida por distintos elementos y una parte considerable de su total está compuesta por las prestaciones y la seguridad social que representa el costo de tener personal. Las prestaciones sociales son las facilidades, comodidades, ventajas y servicios que las empresas ofrecen a sus empleados con el objeto de



ahorrarles esfuerzos y preocupaciones. Estas suelen ser financiadas total o parcialmente por la organización, pero casi nunca son pagadas directamente por los trabajadores. No obstante, son medios indispensables para mantener a la fuerza de trabajo dentro de un nivel óptimo de productividad y satisfacción. Sus elementos más importantes son: asistencia médico-hospitalaria, seguro de vida, alimentación, transporte, seguridad social privada, entre otros.

### ***Subsistema de desarrollo y evaluación. Socialización***

Un programa de orientación alcanza sus objetivos cuando a través de éste se consigue estimular la socialización de los nuevos empleados. En tal sentido Werther y Davis (2000:220), explica:

La socialización es el proceso mediante el cual un empleado empieza a comprender y aceptar los valores, normas y convicciones de una organización.... Por medio de métodos formales, como los programas de orientación o informales, como los grupos espontáneos de iniciación al trabajo (fenómeno que suele presentarse en determinadas organizaciones), los valores de la organización que permiten a los recién llegados. (p. 220)

Por consiguiente, los programas de orientación establecen un instrumento socializador particularmente positivo, dado que la mayoría de los nuevos empleados sienten la necesidad de ser aceptados, por lo que la generalmente acogen las patrones de conducta que exige la organización.

### ***Beneficios de los programas de orientación***

Werther y Davis (2000:223), especifican que para que los programas de orientación tengan éxito deben incluir programas adecuados de seguimiento.

El seguimiento es necesario porque con frecuencia los nuevos empleados se muestran renuentes a admitir que no recuerdan cuánto se les informó en las primeras sesiones. Sin el seguimiento, estas lagunas de su información podrían permanecer ahí.

### ***Subsistema de auditoría de recursos humanos***

Chiavenato (2007), explica que debe haber un subsistema de auditoría de recursos humanos, el cual permita que las distintas partes de la organización asuman debidamente su responsabilidad de línea respecto al personal.

### ***Auditoría de recursos humanos***

La auditoría de recursos humanos se entiende como el análisis de las políticas y las prácticas del personal de una organización y la evaluación de su funcionamiento actual, seguida de sugerencias para mejorarlas. El

propósito principal de esta auditoría es mostrar cómo funciona el programa, con la identificación de prácticas y condiciones que son perjudiciales para la organización, aquella cuyo costo no compensa o aquellas prácticas o condiciones que deben ser incrementadas.

### **Metodología**

Para la realización de la presente investigación, según el problema y los objetivos planteados, la investigación es de tipo descriptiva, con revisión documental y de campo, ya que se analiza la problemática planteada utilizando técnicas muy precisas como la recolección de datos de interés directamente en la organización objeto de estudio, donde se aplicaron cuestionarios a una población de diez y seis (16) trabajadores, donde no fue necesario emplear la técnica de muestreo debido a que el universo es pequeño, y con el análisis de la bibliografía existente en el ámbito nacional e internacional, que aporte información acerca de la misma, así como documentos, trabajos de investigación que se hayan realizado anteriormente sobre la materia. Según Baptista Lucio, Fernández Ollado y Hernández Sampieri (2006:210), las investigaciones transversales descriptivas son las que “indagan la incidencia de las modalidades o niveles de una o más variables en una población, estudios puramente descriptivos”.

El rigor de la investigación obliga a definir en tal sentido el tipo de investigación y el diseño a seguir para el cumplimiento del proceso metodológico a seguir en la misma. En este sentido, el diseño de la investigación es de campo, por ello se considerará la investigación de tipo no experimental-descriptivo. Tomando estas dos consideraciones referidas al tipo de investigación y el diseño, se orienta este trabajo a tomar en cuenta la categoría que se requiere en el desarrollo de la investigación con el fin de mostrar cómo es y cómo se manifiesta el fenómeno objeto de estudio, con el propósito de que se pueda analizar en el seno de la empresa Agrollano Suplidores, C.A. lo referente a su forma de concebir y percibir el desarrollo de los subsistemas de la administración de los recursos humanos, permitiendo a través de los resultados determinar la existencia o no de dichos subsistemas.

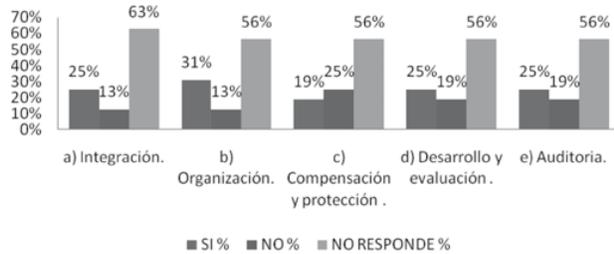
### **Resultados**

Con este estudio se pudo evidenciar que en la empresa Agrollano Suplidores, C.A.; existe una serie de debilidades en cuanto a los Subsistemas de la Administración de Recursos Humanos para el Desarrollo de Los Trabajadores. Se puede observar en el Gráfico N° 1, que no existen los subsistemas de la administración de los recursos humanos dentro de la empresa Agrollano Suplidores, C.A. en base a los resultados que se detallan a continuación:



**Gráfico 1:** ¿Tiene usted conocimiento sobre los subsistemas de la administración de los recursos humanos?

SI %	NO %	NO RESPONDE %
50	44	6

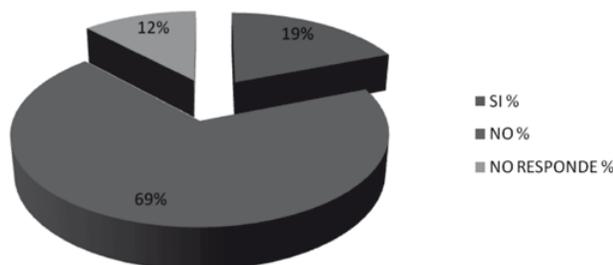


Subsistema de integración de recursos humanos: se puede evidenciar un alto nivel de ausentismo dentro de la empresa, generado por pocas oportunidades de desarrollo y crecimiento personal, problemas de transporte y el establecimiento de políticas inadecuadas de la organización.

Subsistema de organización de recursos humanos: se puede evidenciar que dentro de la empresa Agrollano Suplidores, C.A. se asigna la evaluación del desempeño al gerente, no existe la retroalimentación adecuada para sus trabajadores luego de aplicar el proceso de evaluación. Los mismos, según lo establece Werther y Davis (2000), cada subsistemas es influido por los objetivos y las normas del departamento de personal en general, así como por el entorno externo en que la organización opera.

Así mismo en el gráfico N° 2 se observa que no se desarrollan programas de evaluación de capacitación, desarrollo del trabajador y actualización del personal, por lo tanto no gozan de un método efectivo para enfrentar los desafíos, entre los cuales se incluyen la obsolescencia de los conocimientos del personal, los cambios sociales y técnicos y la tasa de rotación de los empleados, es por esto que los criterios y programas de capacitación son causa de rotación del personal.

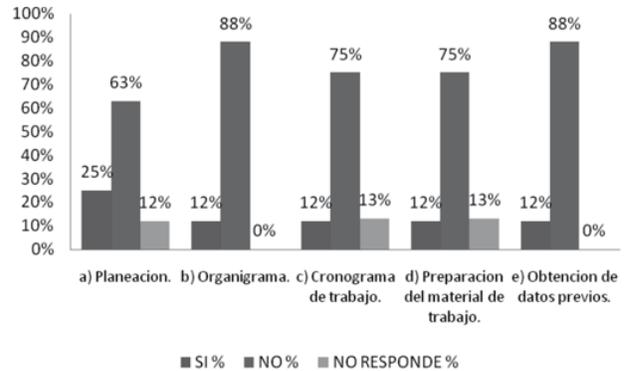
**Gráfico 2:** ¿La empresa Agrollano Suplidores, C.A., desarrolla programas de evaluación del desempeño y capacitación, desarrollo del trabajador y actualización del personal, para mejorar el funcionamiento de la empresa y por ende de su recurso humano?



Por otro lado, en el gráfico N° 3 se puede observar que la empresa no da a conocer a sus trabajadores información y análisis del puesto de trabajo, tales

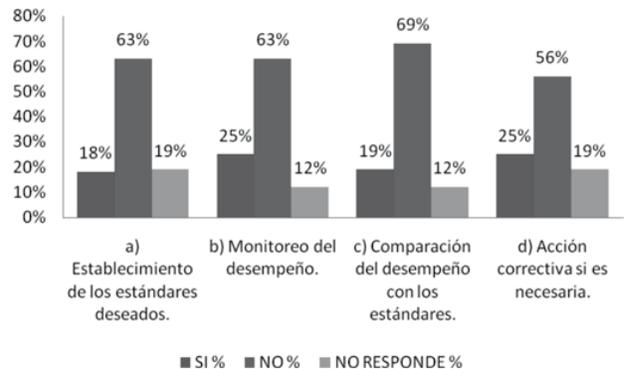
como: la planeación, el organigrama, el cronograma de trabajo, la preparación del material, la obtención de datos previos.

**Gráfico 3:** Agrollano Suplidores, C.A. a través del análisis del puesto, da a conocer a sus trabajadores la información que se presenta a continuación:



Subsistema de auditoría de recursos humanos, en el gráfico N° 4, la empresa Agrollano Suplidores, C.A. no cumple con las 4 etapas correctivas del proceso de control, por lo tanto no sigue una secuencia.

**Gráfico 4:** Agrollano Suplidores, C.A. aplica las cuatro etapas del proceso de control como son:



## Discusión

Se observa que las nuevas estrategias de personal que permita adaptar las políticas de la organización a las necesidades de los trabajadores, a través de programas de reclutamiento y de selección que estén acorde con las necesidades de la empresa.

Desarrollar y reforzar la retroalimentación y comunicación con el personal a través de reuniones periódicas con sus trabajadores.

Establecer un sistema de compensaciones y prestaciones, con el objetivo de adquirir personal calificado, retener a los empleados actuales, garantizar la igualdad, alentar el desempeño adecuado, controlar los costos, con la finalidad de que los trabajadores se sientan identificados con la empresa.

Diseñar y desarrollar programas de capacitación para los trabajadores, mejorar el conocimiento de los



mismos con el fin de mejorar la productividad, agilizar la toma de decisiones, la solución de problemas entre otros.

### Referencias

- Baptista Lucio, Pilar, Fernández Collado, Carlos y Hernández Sampieri Roberto (2006). Metodología de la investigación. Editorial McGraw-Hill/interamericana editores, S.A. de C.V.
- Chiavenato, Idalberto (2007). Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones. Editorial McGraw-Hill /interamericana editores, S.A. de C.V.
- Davis, Keith y Werther, William B. (2000). Administración de personal y recursos humanos. Editorial McGraw-Hill /interamericana editores, S.A. de C.V.
- Fajardo, R. y Rodríguez, L. (2005). Diagnóstico del sistema de administración de recursos humanos en la empresa Tracto Agro Valencia, C.A. Trabajo de grado no publicado. Universidad de Carabobo. Venezuela.
- Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (LOPCYMAT). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela 38.236. Julio 26 (2005) Caracas-
- Morales, Juan y Velandria, Néstor (1999). Salarios. Estrategias y Sistema Salarial o de compensaciones. Editorial McGraw-Hill/interamericana Editores, S.A.
- Sucre, Alejandro J. (2008). Aumento de Sueldos. Artículo en línea disponible . [http://eluniversal.com/2008/05/04opi\\_33985\\_art\\_aumento:de\\_sueldos\\_836874.shtml](http://eluniversal.com/2008/05/04opi_33985_art_aumento:de_sueldos_836874.shtml). Consulta: 2008, Noviembre 20.