



# FACULTAD DE CIENCIAS AGRÍCOLAS

## INGENIERO AGRÓNOMO EN FLORICULTURA

PROGRAMA EDUCATIVO

# LIDERAZGO

UNIDAD DE APRENDIZAJE

# EL PROCESO DE LA ADMINISTRACION DE RRHH

*Dr. en G. y A. P. Jesús Hernández Ávila*

# INDICE

|                                                                   | DIPOSITIVA |
|-------------------------------------------------------------------|------------|
| PRESENTACIÓN                                                      | 4          |
| OBJETIVOS                                                         | 5          |
| GUÍA DE USO                                                       | 6          |
| ORIGEN DE LA ADMINISTRACION                                       | 7          |
| ADMINISTRACION DE LOS RECURSOS HUMANOS                            | 8          |
| PRINCIPALES ESCUELAS DEL PENSAMIENTO ADMINISTRATIVO               | 11         |
| ¿POR QUÉ ES IMPORTANTE LA ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS? | 14         |
| PROCESO ADMINISTRATIVO                                            | 16         |
| PLANEACION                                                        | 17         |
| ORGANIZACION                                                      | 19         |
| DIRECCION                                                         | 21         |
| IMPORTANCIA DE LA DIRECCION                                       | 22         |
| PRINCIPIOS DE LA DIRECCION                                        | 23         |

|                                                                                   | DIPOSITIVA |
|-----------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>FUNCIONES DE LA DIRECCION</b>                                                  | 24         |
| <b>ETAPAS DE LA DIRECCION</b>                                                     | 26         |
| <b>EJERCICIO DE LA DIRECCION</b>                                                  | 27         |
| <b>DIRECCION-LIDERAZGO-SUPERVISION</b>                                            | 28         |
| <b>CONTROL</b>                                                                    | 29         |
| <b>TECNICAS CUANTITATIVAS Y CUALITATIVAS DEL CONTROL</b>                          | 30         |
| <b>TENDENCIAS EN LA NUEVA ARH</b>                                                 | 31         |
| <b>ALGUNOS FACTORES A CONSIDERAR PARA UNA BUENA CALIDAD DE VIDA EN EL TRABAJO</b> | 32         |
| <b>UBICACIÓN DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN</b>           | 33         |
| <b>ASPECTOS DE LÍNEA Y DE STAFF EN LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS</b>      | 34         |
| <b>PRINCIPALES FUNCIONES POR ÁREA DE RECURSOS HUMANOS</b>                         | 35         |
| <b>BIBLIOGRAFIA</b>                                                               | 37         |

# PRESENTACION

La Unidad de Aprendizaje de RECURSOS HUMANOS; corresponde a la Currícula de la Licenciatura del INGENIERO AGRÓNOMO en FLORICULTURA, la cual esta ubicada en el Plan de Estudios de 2003.

La UA, se encuentra ubicada en la sección de materias OPTATIVAS del núcleo integral para el ejercicio profesional agronómico; con énfasis en la en el desarrollo actitudinal del MANEJO DE RECURSOS HUMANOS.

La globalización, la creciente diversidad de la fuerza de trabajo, entre otros determinan nuevos retos para el administrador (gerente) de recursos humanos, ya que es una herramienta importante, y permite al estudiante CONOCER QUE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS, se debe de entender como la parte más importante (ACTIVO MAS VALIOSO) de la organización con la finalidad de apoyar al personal de la organización y trazar estrategias e innovaciones que ellos pueden poner en práctica.

*"Los recursos materiales hacen las cosas posibles, las personas las convierten en realidades".*

# OBJETIVOS

- El alumno identificara el origen de la administración de los RECURSOS HUMANOS en la estructura funcional de la Empresa.
- Coadyuvará en el diseño y formulación de políticas y estrategias de las Organizaciones.
- Supervisara el proceso de definición de objetivos operacionales, teniendo en cuenta la Estrategia Global de la empresa.
- Participará y supervisara la ejecución de los planes administrativos en las organizaciones a su cargo.

# GUÍA DE USO

Los contenidos de esta guía, se desarrollan con base en el programa de estudios por competencias de la unidad de aprendizaje: RECURSOS HUMANOS; temática que requiere del apoyo de material sintético, pertinente e ilustrativo, concomitante en la PRAXIS Y REALIDAD, permitiendo al alumno generar una total atención para propiciar un cambio de conducta con fundamento el proceso administrativo: conceptos; aplicaciones técnicas y estrategias para aplicarlos en la empresa agríflorícola.

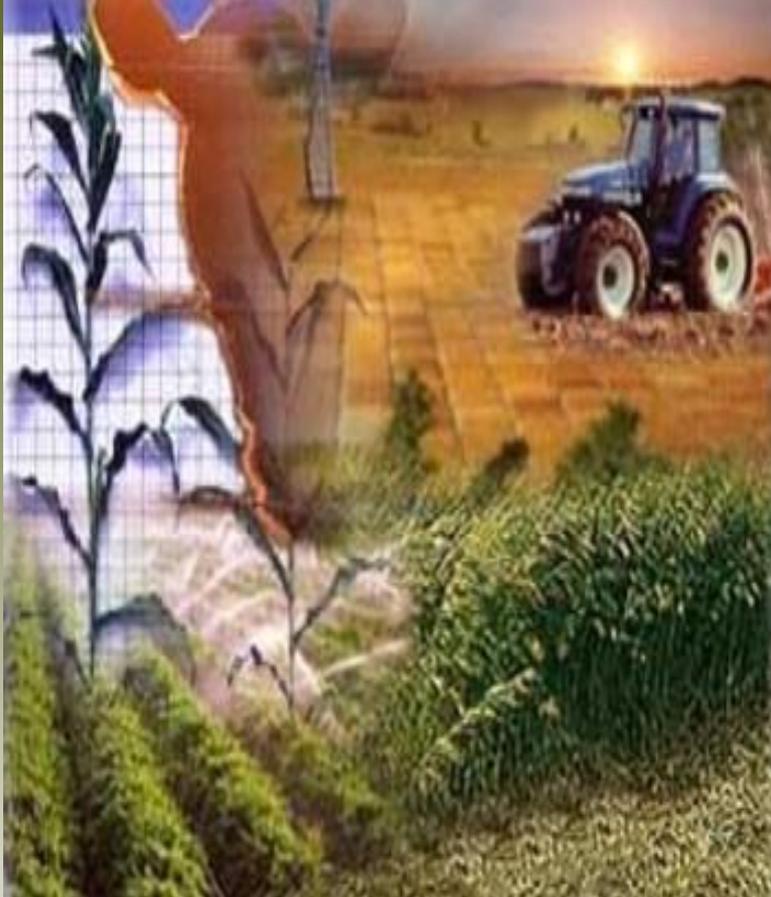
La secuencia de la presente serie de diapositivas, conjuntamente con una guía de apuntes [que a su vez se les ha proporcionado], ponencias de expertos la proyección de videos, visitas a empresas así como el análisis, formulación y desarrollo de estudios de caso, con la finalidad de lograr que del Ingeniero Agrónomo en Floricultura, obtenga conocimientos y técnicas para ser profesionales en la **CREACIÓN, DESARROLLO y FORTALECIMIENTO DE EMPRESAS AGRIFLORICOLAS**

# Origen de la ARH

**No se puede hablar de forma separada del origen de la Administración de Recursos Humanos, como se le conoce actualmente, sin mencionar el Derecho Laboral y la Administración, así como otras disciplinas.**

**Se alude al Derecho Laboral porque aparece éste como una consecuencia de la exigencia de la clase trabajadora, a fin de que se reglamentara el trabajo, pensando que bastaría aplicar los preceptos legales en forma fría para la obtención de buenos resultados, pero se encontró que las relaciones que se requerían necesitaban estudio, entendimiento y la elaboración de una buena serie de principios para la buena práctica de los mismos, ya que se hablaba de conceptos relativos a sueldos, prestaciones, contrataciones, etc., que necesitaban más de una mera improvisación.**

## ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS



*Todos tenemos “algo que ver” con los recursos humanos. Si bien los temas se abordarán desde la empresa o institución y no desde el individuo, este conocimiento será útil a todos más allá de la especialidad o profesión que posean y los ayudará a enfrentar diversas situaciones relacionadas con la gestión de personal.*

# ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS



*Las personas que integren un área de Recursos Humanos, o cualquier otra dentro de una organización, como subordinados tendrán jefes, y como jefes tendrán que seleccionar subordinados, dirigirlos y comprender todos los aspectos que harán una fructífera relación institucional.*

*Para ubicar el papel de la Administración de RRHH es necesario empezar a recordar el concepto de Administración General.*

# ADMINISTRACIÓN

*Es la disciplina que persigue la satisfacción de objetivos organizacionales contando para ello con una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado.*

## LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS

La tarea de la administración consiste en: Integrar y coordinar los recursos organizacionales, tales como; personas, materiales, dinero, tiempo, espacio, etc. para alcanzar los objetivos definidos de la manera más eficaz y eficiente posible.

# PRINCIPALES ESCUELAS DEL PENSAMIENTO ADMINISTRATIVO

## FREDERICK WINSLOW TAYLOR



- ❑ Se ha calificado a Taylor como "padre del movimiento científico" por haber investigado en forma sistemática el trabajo humano y haber aplicado al estudio de las operaciones fabriles, sobre todo en el área de producción, el método científico.
- ❑ El estudio de dichas operaciones lo realizo a través de la observación de los métodos utilizados por los operarios; de sus observaciones desprendió hipótesis para desarrollar mejores procedimientos y formas para trabajar.

## FRANK y LILLIAN "GILBERTH" (1900).

### FRANK Y LILLIAN GILBRETH

Gracias los Gilbreth las industrias reconocieron la importancia del estudio minucioso de los movimientos de una persona en relación a la capacidad para aumentar la producción y reducir la fatiga

para llevar a cabo una mejor operación.



A Frank se le conoce principalmente por sus estudios de tiempos y movimientos. Lillian una psicóloga, se concentro en aspectos humanos del trabajo y en la comprensión de personalidad.

- ✓ Utilizo el cine para analizar las secuencias y movimientos del trabajo.
- ✓ Desarrollo un código de símbolos para diagrama el flujo de análisis del proceso del trabajado.
- ✓ Importancia de su uso de estadísticas.
- ✓ Destaco importancia de considerar el elemento humano en la planeación del trabajo y determinación de tiempos.
- ✓ Elaboro un modelo de labor administrativa.

## En las próximas décadas, los principales desafíos para la administración serán los siguientes:

Crecimiento de las organizaciones: las organizaciones con éxito tienden al crecimiento y a la ampliación de sus actividades, ya sea al crecimiento en términos de tamaño.

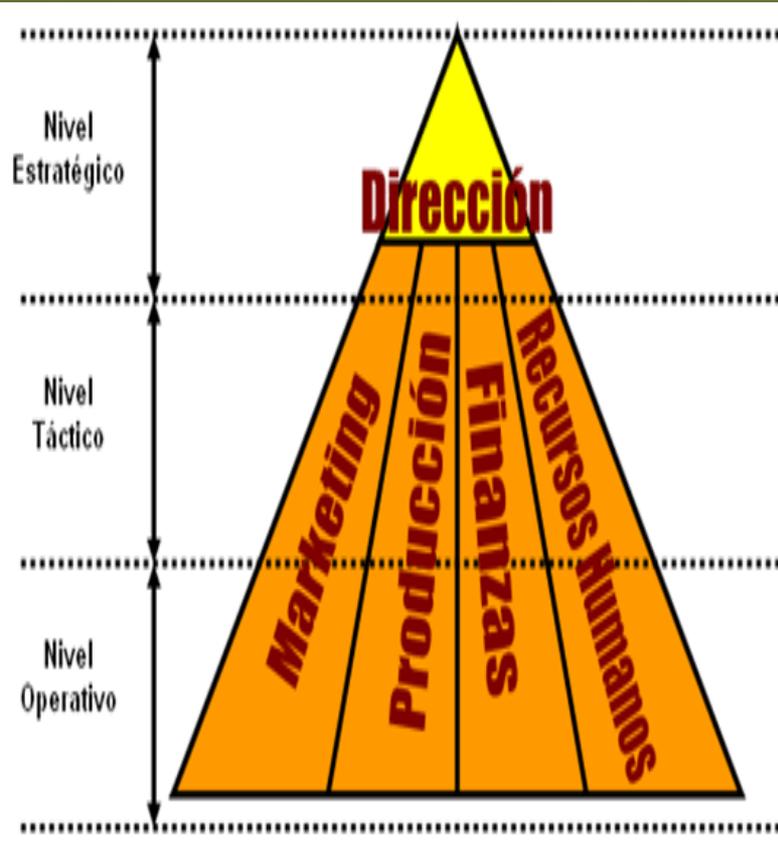
Competencia más aguda: a medida que aumentan los mercados y los negocios crecen también los riesgos en la actividad organizacional, principalmente en la actividad empresarial. El producto o servicio que demuestre ser superior o mejor será el más demandado.

La tecnología: introducirá nuevos procesos y nuevos instrumentos que causaran impacto sobre la estructura y el comportamiento de las organizaciones.



# ¿POR QUÉ ES IMPORTANTE LA ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS?

*Es importante conocer las herramientas de recursos humanos PARA NO .....*

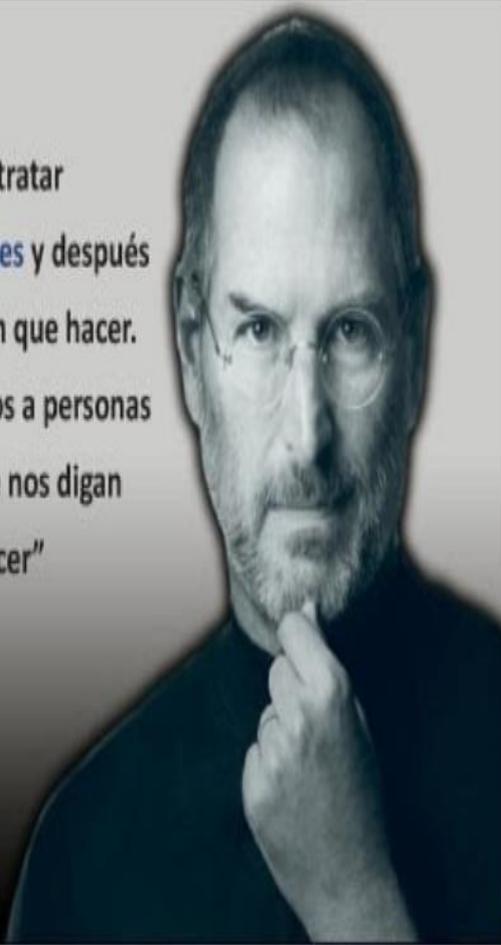


- ✓ Seleccionar a la persona equivocada;
- ✓ Tener alta rotación de personal o personal insatisfecho;
- ✓ Que la gente no esté comprometida;
- ✓ Que los empleados piensen que su salario es injusto;
- ✓ Que el personal no esté capacitado, o que estándolo en el momento de la incorporación, pierda luego su nivel.

# ARH

“No tiene sentido contratar a personas inteligentes y después decirles lo que tienen que hacer. Nosotros contratamos a personas inteligentes para que nos digan qué tenemos que hacer”

Steve Jobs



***“Consiste en la planeación, organización, el desarrollo, la coordinación y el control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal en la medida en que la organización representa el medio que permita a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo” (I. Chiavenato) 22***

# PROCESO ADMINISTRATIVO



- @ Un proceso es el conjunto de pasos o etapas necesarias para llevar a cabo una actividad.
- @ En su concepción más sencilla se puede definir el proceso administrativo como la administración en acción, o también como:
- @ El conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, misma que se interrelacionan y forman un proceso integral.

# PLANEACIÓN

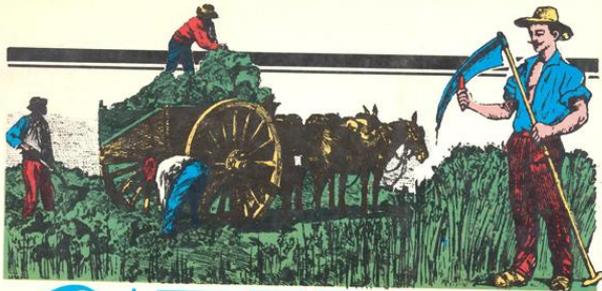


**OBJETIVOS.** Representan los resultados que la empresa espera obtener, son fines por alcanzar, establecidos cuantitativamente y determinados para realizarse transcurrido un tiempo específico.

**ESTRATEGIAS.** Las estrategias son cursos de acción general o alternativas, que muestran la dirección y el empleo general de los recursos y esfuerzos para lograr los objetivos en las condiciones más ventajosas.

**POLÍTICAS.** Las políticas son guías para orientar la acción; son criterios, lineamientos generales a observar en la toma de decisiones, sobre problemas que se repiten una y otra vez dentro de una organización.

# PLANEACIÓN



## GUIA DE PLANEACION Y CONTROL PARA LA FORMACION DE PRODUCTORES EN EL CAMPO

**PROGRAMAS:** Es un esquema en donde se establece: la secuencia de actividades específicas que habrán de realizarse para alcanzar los objetivos, y el tiempo requerido para efectuar cada una de sus partes y todos aquellos eventos involucrados en su consecución.

**PRESUPUESTOS:** Un presupuesto es un plan de todas o algunas de las fases de actividad de la empresa expresados en términos de autoridad (monetario), junto con la comprobación subsecuente de las realizaciones de dicho plan.

**PROCEDIMIENTOS:** Los procedimientos establecen el orden cronológico y la secuencia de actividades que deben seguirse en la realización de un trabajo repetitivo.

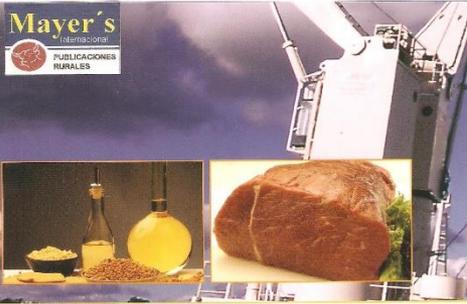
# ORGANIZACIÓN

## ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS AGROPECUARIAS

Eficiencia + Capacidad

Prof. Dr. Alfredo Aguilar Valdés

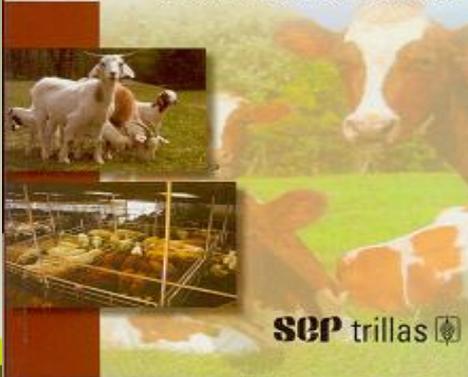
- Proceso Administrativo Agropecuario.
- La Administración como Recurso en las Actividades Agropecuarias.



MANUALES PARA EDUCACIÓN AGROPECUARIA

## ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS AGROPECUARIAS

Área: Administración rural 50



**Organización es el establecimiento de la estructura necesaria para la sistematización racional de los recursos, mediante la determinación de jerarquías, disposición, correlación y agrupación de actividades, con el fin de poder realizar y simplificar las funciones del grupo social.**

# Importancia de la organización.

Es de carácter continuo; jamás se puede decir que ha terminado, dado que la empresa y sus recursos están sujetos a cambios constantes (expansión, contracción, nuevos productos, etc.), lo que obviamente redundaría en la necesidad de efectuar cambios en la organización.

Es un medio a través del cual se establece la mejor manera de lograr los objetivos del grupo social.

Suministra los métodos para que se puedan desempeñar las actividades eficientemente, con un mínimo de esfuerzo.

Evita la lentitud e ineficiencia de las actividades, reduciendo los costos e incrementando la productividad.

Reduce o elimina la duplicidad de esfuerzos, al delimitar funciones y responsabilidades



# DIRECCIÓN

## LA DIRECCIÓN

### DIRIGIR

ORIENTAR, GUIAR, ACONSEJAR  
A QUIEN REALIZA UN TRABAJO

*Diccionario de la RAE*



## CONCEPTO:

Esta etapa del proceso administrativo, llamada también ejecución, comando o liderazgo, es una función de tal trascendencia, que algunos autores consideran que la administración y la dirección son una misma cosa.

## ELEMENTOS DEL CONCEPTO

Ejecución de los planes de acuerdo con la estructura organizacional.

Motivación. Guía o conducción de los esfuerzos de los subordinados.

**Comunicación.**

**Supervisión.**

**Alcanzar las metas de la organización.**

# Importancia de la dirección

La dirección es trascendental porque

- **Pone en marcha todos los lineamientos establecidos durante la planeación y la organización.**
- **A través de ella se logran las formas de conducta más deseables en los miembros de la estructura organizacional.**
- **La dirección eficiente es determinante en la moral de los empleados y, consecuentemente, en la productividad.**
- **Su calidad se refleja en el logro de los objetivos, la implementación de métodos de organización, y en la eficacia de los sistemas de control.**
- **A través de ella se establece la comunicación necesaria para que la organización funcione.**



# Principios de la dirección



## Dirección Estratégica en la Empresa

- ✓ De la armonía del objetivo o coordinación de intereses.
- ✓ Impersonalidad de mando.
- ✓ De la supervisión directa.
  - ✓ De la vía jerárquica.
  - ✓ De la resolución del conflicto.
  - ✓ Aprovechamiento del conflicto.
- ✓ De la armonía del objetivo o coordinación de intereses.

# FUNCIONES DE LA DIRECCIÓN

## FUNCIONES DE LA DIRECCIÓN

- PLANIFICAR
- ORGANIZAR
- MOTIVAR
- MANDAR
- EJECUTAR
- COORDINAR
- CONTROLAR



FGM RET

- ✓ La dirección será eficiente en tanto se encamine hacia el logro de los objetivos generales de la empresa.
- ✓ Asimismo, establece que los objetivos de todos los departamentos y secciones deberán relacionarse armoniosamente para lograr el objetivo general.
- ✓ Impersonalidad de mando
- ✓ Se refiere a que la autoridad y su ejercicio (el mando), surgen como una necesidad de la organización para obtener ciertos resultados.
- ✓ Se refiere al apoyo y comunicación que debe proporcionar el dirigente a sus subordinados durante la ejecución de los planes, de tal manera que éstos se realicen con mayor facilidad.

# FUNCIONES DE LA DIRECCIÓN



## TOMA DE DECISIONES:

- Una decisión es la elección de un curso de acción entre varias alternativas.
- Definir el problema. Para tomar decisión es básico definir perfectamente cuál es el problema que hay que resolver y no confundirlo con los colaterales.- Analizar el problema. Una vez determinado el problema es necesario desglosar sus componentes, así como los componentes del sistema en que se desarrolla a fin de poder determinar posibles alternativas de solución.
  - Evaluar las alternativas. Consiste en determinar el mayor numero posible de alternativas de solución, estudiar las ventajas y desventajas que implican, así como la factibilidad de su implementación, y los recursos necesarios para llevarla a cabo de acuerdo con el marco especificado de la organización.

# ETAPAS DE LA DIRECCION

## INTEGRACIÓN

- La integración comprende la función a través de la cual el administrador elige y se allega, de los recursos necesarios para poner en marcha las decisiones previamente establecidas para ejecutar los planes.

## MOTIVACIÓN

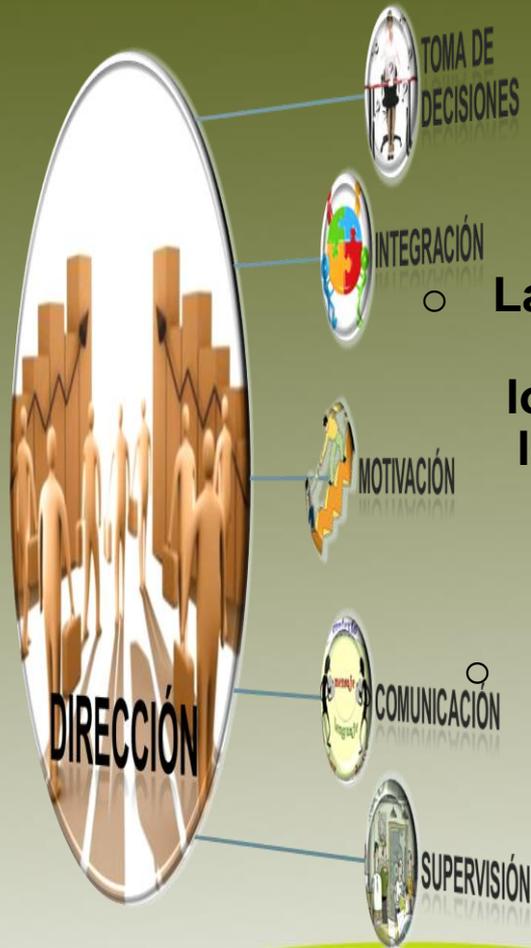
- La motivación es la labor más importante de la dirección, a la vez que la más compleja, pues a través de ella se logra la ejecución del trabajo tendiente a la obtención de los objetivos, de acuerdo con los estándares o patrones esperados.

## COMUNICACIÓN

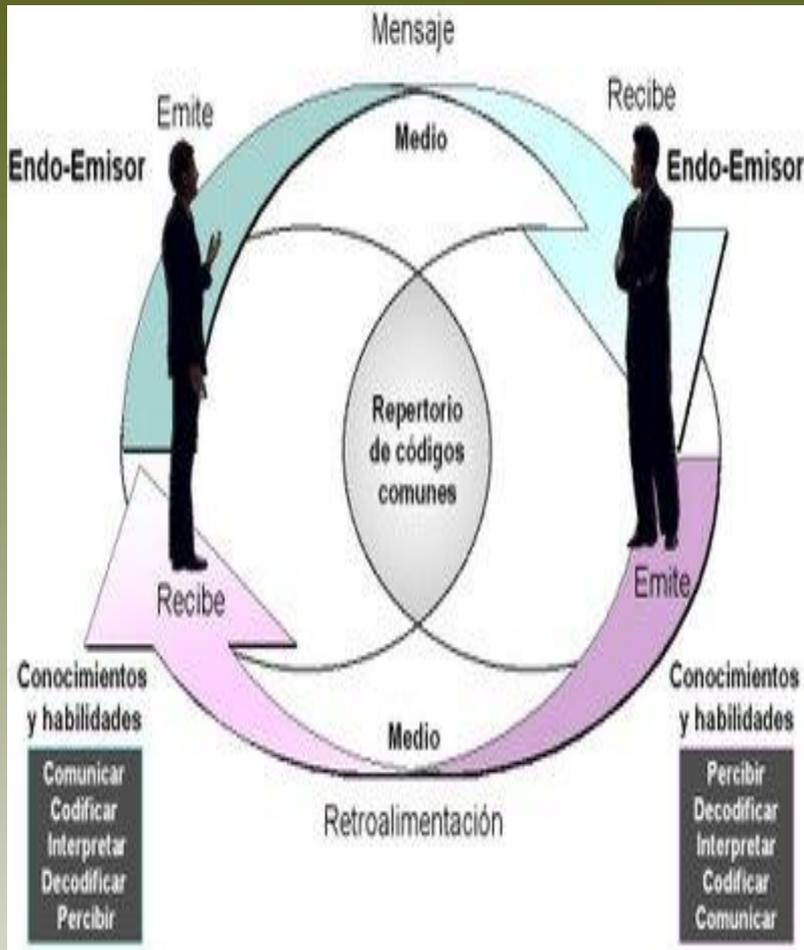
La comunicación puede ser definida como el proceso a través del cual se transmite y recibe información en un grupo social.

**Consta de tres elementos básicos:**

- Emisor, en donde se origina la información.
- Transmisor, a través del cual fluye la comunicación.
- Receptor, que recibe y debe entender la información.



# EJERCICIO DE LA DIRECCION



## AUTORIDAD

La autoridad es la facultad de que está investida una persona, dentro de una organización, para dar órdenes y exigir que sean cumplidas por sus subordinados, para la realización de aquellas acciones que quien las dicta considera apropiadas para el logro de los objetivos del grupo.

## DELEGACIÓN

Es la concesión de autoridad y responsabilidad para actuar.

## MANDO

El ejercicio de la autoridad o mando, asume dos formas:

# DIRECCIÓN-LIDERAZGO-SUPERVISIÓN

## ELEMENTOS DE LA DIRECCION

- Toma de decisiones.
- Liderazgo.
- Motivación.
- Comunicación.
- Orientación.
- Supervisión.

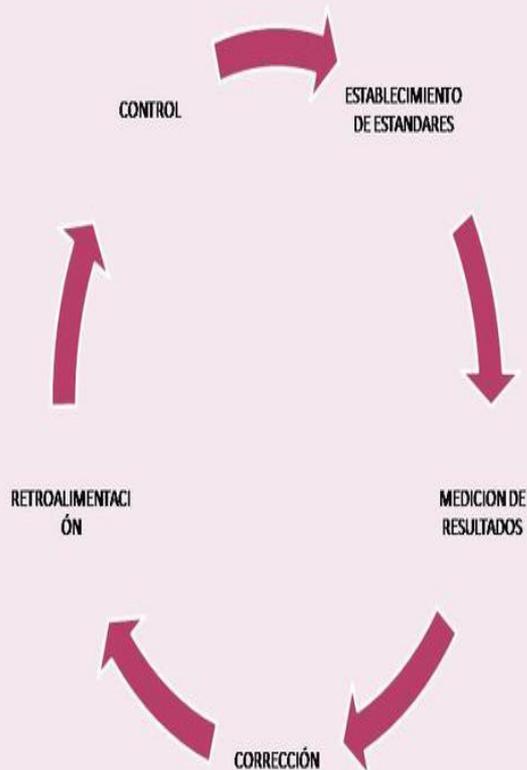


La supervisión consiste en vigilar y guiar a los subordinados de tal forma que las actividades se realicen adecuadamente esta función confluyen todas las etapas de dirección anteriormente estudiadas, y su importancia radica en que de una supervisión efectiva dependerán:

- La productividad del personal para lograr los objetivos.
  - La observancia de la comunicación.
  - La relación entre jefe-subordinado.
  - La corrección de errores.
- La observancia de la motivación y del marco formal de disciplina.

# CONTROL.

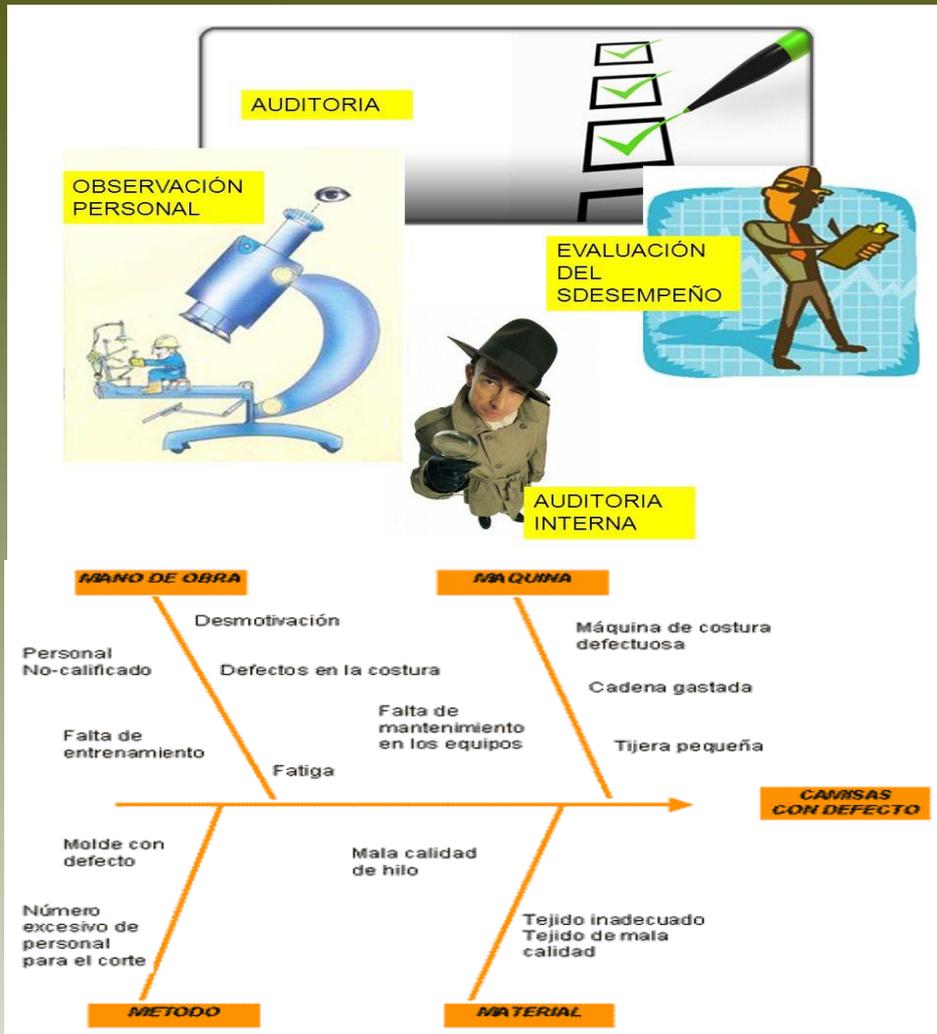
## PROCESO DE CONTROL



Control es la medición de los resultados. Actuales y pasados en relación con los esperados ya sea total o parcialmente con el fin de corregir, mejorar y formular nuevos planes.

Todo control implica, necesariamente la comparación de lo obtenido con lo esperado, pero tal comparación puede realizarse al final de cada periodo, prefijado, o sea, cuando se ha visto ya si los resultados obtenidos no alcanzaron, igualar superaron o se apartaron de lo que esperaron. Tal procedimiento constituye el control sobre los resultados.

# Técnicas Cuantitativas y Cualitativas del Control

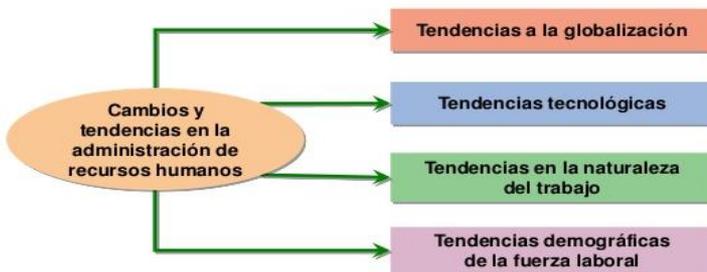


- ① Estados financieros.
- ① Estado de resultados .
- ① Balance general.
- ① Estado de flujo efectivo.
- ① Análisis de Razones.
- ① Presupuestos.
- ① Sistema de Control Logístico

## TENDENCIAS EN LA NUEVA ARH

- ✓ Los gerentes de todas las áreas deben tener buenas herramientas y preocuparse de la calidad de vida de los trabajadores.
- ✓ Las nuevas tendencias afectan al personal
- ✓ Si bien no hay tendencias totalmente nuevas, el mundo va hacia una dirección en materia de calidad de vida que afecta las políticas de recursos humanos. Como contraparte, el mundo se encuentra con alto desempleo en muchos países occidentales, personas sin hogar y por debajo del nivel de supervivencia.

El entorno cambiante de la administración de recursos humanos



***Parece una paradoja que, por un lado, el trabajo humano requiera de un mejor entorno laboral y por otro, muchos miles de seres humanos no tengan trabajo ni sustento***

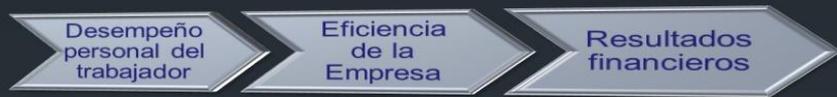
# ALGUNOS FACTORES A CONSIDERAR PARA UNA BUENA CALIDAD DE VIDA EN EL TRABAJO



- Un trabajo digno
- Condiciones de trabajo seguras e higiénicas
- Pagos y prestaciones adecuadas
- Seguridad en el puesto
- Supervisión competente
- Oportunidades de aprender y crecer en el trabajo
- Clima laboral positivo



Del Clima Laboral que sentimos se forman los siguientes resultados:



# UBICACIÓN DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN

## RRHH: Organización Tradicional



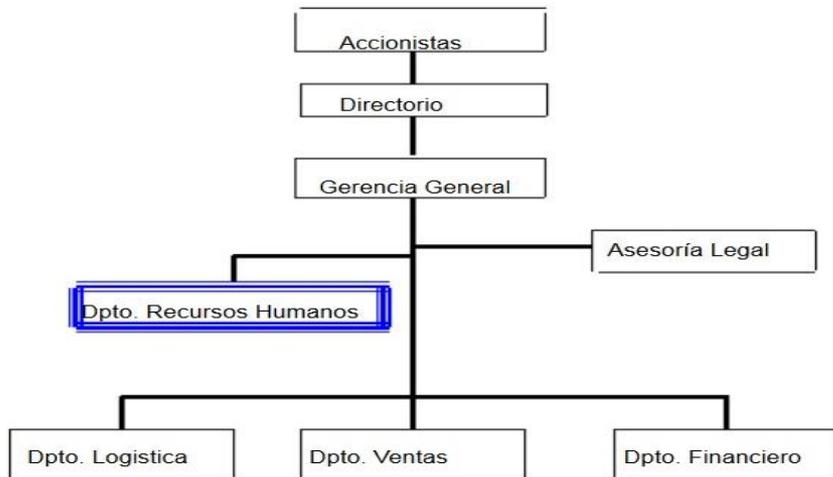
El primer elemento que nos dirá como piensa una organización sobre sus propios recursos humanos, es la ubicación que tiene esta área en su estructura. Si tiene un “jefe de personal” que reporta al gerente administrativo, esto significa que la empresa solo se ocupa de liquidar los sueldos de sus empleados y otros temas de índole administrativa.

Si por el contrario tiene un área con un gerente del mismo nivel que el comercial, el industrial o el de operaciones, que reporta al gerente general, nos encontramos con una organización que valora y cuida sus recursos humanos.



# ASPECTOS DE LÍNEA Y DE STAFF EN LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

## ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL



### CONTENIDO DEL CARGO



El gerente de RRHH esta autorizado para supervisar el trabajo de sus subordinados y es responsable del cumplimiento de los objetivos de la organización

El gerente de RRHH asiste y asesora a los gerentes de línea

Desde este punto de vista, el área de Recursos Humanos es en un sentido línea y en el otro staff. A su vez , todos los demás gerentes de una empresa pertenecen de alguna manera a Recursos Humanos, porque deben seleccionar a su gente, entrenarla, capacitarla y evaluarla.

# PRINCIPALES FUNCIONES POR ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

| RELACIONES INDUSTRIALES                        | CAPACITACIÓN Y DESARROLLO                                                                           | EMPLEOS                                                                     | COMPENSACIONES                                                                                                     | ADMINISTRACIÓN                                                                                   |
|------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <i>Cuidado de la relación con los gremios.</i> | <i>Capacitación;<br/>Entrenamiento;<br/>Planes de carrera;<br/>Planes de sucesión,<br/>Estudios</i> | <i>Atracción;<br/>Selección;<br/>Incorporación e inducción de personal.</i> | <i>Revisiones de salarios;<br/>políticas de beneficios;<br/>Encuestas salariales para comparar con el mercado.</i> | <i>Aspectos administrativos en general; Liquidación de haberes; control de ausentismos, etc.</i> |

## CASOS Y SUGERENCIAS EN LA ARH



***De algunos estudios: Se recomiendan la existencia de un empleado de recursos humanos por cada 100 personas de la organización (1:100) .***

***Además, en promedio el presupuesto del departamento de personal equivale a 1% de los gastos operativos de la mayor parte de las empresas.***



# BIBLIOGRAFIA

*ODIORNE, G, Administración de Personal, 1994, Edit. Limusa, México*

*FRENCH, WENDELL, L, Desarrollo del Recurso Humano, 1997, Edit. De Vecchi, Barcelona*

*SIKULA, F, Administración de Recursos Humanos en Empresas, 1991, Edit, Limusa.*

*DESSLER, G, Administración de Personal, 1992, 4ta. Edic, Mexico*

*CHIAVENATO, I, Administración de los Recursos Humanos 1997, 2da. Edic, Edit. D' Vinni, Colombia*

*WILLIAM, B \_ WERTHER, Jr, Administración de Personal y Recursos Humanos, 1990, 3ra. Edic, México.*