

877102

3  
2ej



UNIVERSIDAD EMILIO CARDENAS

ESCUELA DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION  
INCORPORADA A LA U.N.A.M.

"LA CLINICA - HOSPITAL, ADMINISTRACION DE  
RECURSOS HUMANOS, UN ENFOQUE DE SISTEMAS"

T E S I S  
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:  
LICENCIADO EN ADMINISTRACION

P R E S E N T A  
GUILLERMO MEDINA GUIZA

TLALNEPANTLA EDO. DE MEX.

1994

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN



## **UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso**

### **DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

**A DIOS:**

**POR LA AYUDA ESPIRITUAL EN  
CADA MOMENTO DE MI VIDA.**

**A MIS PADRES:**

**POR TODO EL APOYO INCONDICIONAL  
QUE ME BRINDARON.**

**A MIS HERMANOS:**

**POR EL GRAN ESFUERZO QUE HEMOS DADO TODOS EN EL  
ESTUDIO, PARA PODER DARLES A NUESTROS PADRES UNA  
GRANSATISFACCION QUE ES EL TITULO PROFESIONAL.**

**EN ESPECIAL A MI ESPOSA:**

**YA QUE SIN SU AYUDA Y SIN TODO EL CARIÑO QUE ME BRINDO;  
HUBIERA SIDO IMPOSIBLE LA REALIZACION DE ESTA TESIS.**

**A LOS LIC. MIGUEL ANGEL VELAZQUEZ ZENON, Y MIGUEL ANGEL GUERRERO  
POR SU ASESORIA, ORIENTACION Y RESPALDO  
PROFESIONAL PARA LA ELABORACION DE LA PRESENTE TESIS.**

## INDICE

	PAG.
INTRODUCCION .....	1
HIPOTESIS .....	9
OBJETIVOS .....	10
CAPITULO 1 MARCO TEORICO CONCEPTUAL	
1.1 EL PROCESO ADMINISTRATIVO APLICADO A LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS .....	12
1.2.1 LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS, UN ENFOQUE DE SISTEMAS .....	17
CAPITULO 2 LAS FUNCIONES DE ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS	
2.1 LA ORGANIZACION EN EL TRABAJO .....	29
2.1.1 SUELDOS Y SALARIOS .....	51
2.1.2 EVALUACION DEL DESEMPEÑO .....	69
2.1.3 RECLUTAMIENTO, SELECCION E INDUCCION ....	76
2.1.4 CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO .....	104
2.1.5 HIGIENE Y SEGURIDAD .....	112

	PAG.
<b>CAPITULO 3 ANALISIS ORGANIZACIONAL COMPARATIVO</b>	
<b>LA CLINICA - HOSPITAL .....</b>	<b>120</b>
<b>3.1 ESTRUCTURA .....</b>	<b>121</b>
3.1.1 COORDINACION DE ACTIVIDADES .....	122
3.1.2 ESTRUCTURA Y AUTORIDAD .....	124
3.1.3 SISTEMA PSICOSOCIAL .....	126
3.1.4 EL PACIENTE .....	127
3.1.5 CUERPO MEDICO .....	128
3.1.6 CUERPO DE ENFERMERIA .....	133
3.1.7 EL CUERPO ADMINISTRATIVO .....	134
3.1.8 SISTEMA ADMINISTRATIVO .....	135
<b>CAPITULO 4 EL CASO, LA CLINICA - HOSPITAL</b>	
4.1 El Caso, la Clínica - Hospital	140
<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>150</b>
<b>BIBLIOGRAFIA</b>	

## INTRODUCCION

### ANTECEDENTES HISTORICOS

El Hospital de Nuestra Señora de la Limpia y Purísima Concepción de María Santísima, es el nosocomio más antiguo de México, construido entre 1521 y 24, bajo el auspicio del conquistador Hernán Cortés, quien escogió para su edificación el sitio en donde tuvo su primer encuentro con el Tlatoani azteca Moctezuma: Huitzilan, lugar de colibríes.

Algunos años después de fundado se le comenzó a llamar el Hospital del Marqués, debido a que a Cortés se le dio el título nobiliario de Marqués del Valle de Oaxaca; este nombre lo alternaban con el de "la Concepción", manejándolo indistintamente por espacio de un siglo. Adoptó el nombre actual, debido a que al morir una indígena rica llamada Petronila Gerónima, dejó asentado en su testamento que se entregara al hospital una imagen de Jesús Nazareno,(1663).

Al principio el hospital se mantuvo de los productos de los bienes raíces que dejara Cortés, destinados tanto para el hospital como para la iglesia.

El arquitecto encargado de la construcción del hospital fue Pedro de Vazquez, quien captó a la perfección la idea de Cortés y copió la planta del gran hospital de las Cinco Plagas de Sevilla, cuidando las condiciones higiénicas de ventilación y espacio para mejorar la atención de los enfermos.

Desde su apertura estuvo al cuidado del fraile Bartolomé de Olmedo y fue destinado a la atención de la población española. Estaba destinado, a la curación de peninsulares, rechazando a los indígenas, pero la situación sanitaria de la Ciudad de México obligó a cambiar esta disposición, por lo que se tuvo que atender en él a todas las personas necesitadas, de las diversas clases sociales, excepto a los enfermos crónicos, a los leprosos y a los sífilíticos. Nunca perteneció a ninguna orden religiosa, manteniéndose siempre como institución privada.

Al abrir sus puertas, el Hospital de Jesús contaba con cincuenta camas, en donde los enfermos eran atendidos con "caridad y esmero".

Ya en el siglo XVII había suficiente personal para su administración y un buen servicio, que constaba de un ADMINISTRADOR GENERAL, tres capellanes y un sacristán para el auxilio espiritual de los hospitalizados, un contador, un cobrador, un abogado, un



escribano y un procurador. La atención médica estaba a cargo de un médico, un cirujano, un barbero, un sangrador, un enfermero y una enfermera. Contaba también con una cocinera y once esclavos para cuidar de la limpieza y de los trabajos domésticos.

Para los siglos XVIII y XIX, se agregaron algunos practicantes de medicina y se redujo el número de sirvientes. Desde 1648 aproximadamente, se empieza a impartir en sus aulas la enseñanza práctica de la anatomía humana.

Aquí también se llevaron a cabo las primeras disecciones en cadáver realizadas en el Nuevo Mundo, con la aprobación y bajo la supervisión de los protomédicos de Su Majestad.

Actualmente el establecimiento presta atención médica a personas de escasos recursos, contando con hospitalización y quirófanos, además de un servicio bastante completo de consulta externa.

Para ubicar el papel de la Administración de Recursos Humanos es necesario recordar algunos aspectos. Con este objetivo repasaremos el de • "Administración General". Aunque existen múltiples definiciones, mas o menos similares, para el propósito de éste trabajo diremos que: "Es la disciplina que persigue la satisfacción de objetivos organizacionales contando para ello con una estructura y a través del esfuerzo humano cotidiano". Como puede apreciarse, el esfuerzo humano resulta vital, para el funcionamiento de

cualquier organización; si el elemento humano proporciona su esfuerzo la organización marchara; en caso contrario se detendra. De aquí inferimos que toda organización debe prestar primordial atención a sus recursos humanos.

En la práctica la administración se realiza mediante el proceso administrativo: planear, ejecutar y controlar. Si los recursos humanos han de ser administrados efectivamente, los administradores de personal deberán ocuparse de cada elemento de dicho proceso. La administración de personal se refiere al reclutamiento, selección, desarrollo, dirección y colocación de los recursos humanos en la organización.

Los recursos humanos de una organización constan de todas las personas, sin importar sus funciones, que estén ocupados en cualquiera de las actividades de la organización. Una organización puede ser una clínica - Hospital, una empresa Manufacturera, un Club de tenis o un Organismo Gubernamental. Puede ser grande o pequeña, sencilla o compleja. Puede ser un modelo de longevidad o puede existir y no estara mañana, como la organización de la campaña de un candidato político derrotado.

Dado que el reclutamiento, selección, desarrollo, utilización y acomodo de personas son aspectos integrales de cualquier esfuerzo organizado, la administración de personal es inherente a todas las organizaciones ya sea que exista o no un departamento con ese nombre.

La administración de personal es un componente principal de la amplia función administrativa y tiene raíces y ramificaciones que se extienden a través y más allá de cada organización. Como tal, es más que la administración de personas por supervisores, y también es más que las responsabilidades de "personal" que se asignan a un administrador o departamento específico. La administración de personal es un amplio subsistema principal de todas las organizaciones.

La productividad del subsistema de administración de Recursos Humanos se puede evaluar en términos de su contribución a la eficacia con que una organización logra sus objetivos particulares. La ejecución de la actual tecnología en materia de administración de personal y comportamiento organizacional, requiera entender a la empresa como un sistema, de tal manera, que los especialistas en personal deben desarrollar sus habilidades en relación a sus conocimientos de la organización como complementos de complejos sistemas humanos.

Toda empresa puede ser vista como un sistema abierto, el cual presenta la misma característica de un organismo biológico. Un sistema abierto existe, justificando su vivencia debido al intercambio de materiales con su ambiente; Importa materiales; los transforma por medio de procesos de conversión; consume parte de los productos de la conversión para su mantenimiento interno, y exporta el resto; Directa o indirectamente intercambia sus resultados para obtener nuevos insumos, incluyendo recursos adicionales para mantenerse.

Los procesos de importación - conversión - exportación, constituyen el trabajo que la empresa tiene que hacer para vivir. Las actividades de las empresas requieren recursos para su producción y dentro de los cuales, destacan los recursos humanos.

Estos desarrollan tareas, de donde podemos decir que: Un sistema de tareas son actividades que se necesitan las cuales las desarrollan los recursos humanos.

Sistema: Implica una combinación de actividades.

Las actividades son el resultado de desarrollar tareas.

Tareas- Actividades- Sistemas.

Se puede aplicar ahora a la administración de personal el enfoque de sistemas como un proceso operacional aplicado en forma amplia y que es inherente a todas las organizaciones. Un examen general de estas sugiere que este proceso se puede dividir en cierto número de subsistemas interdependientes, vitales para la existencia de la mayoría de las empresas.

Algunos subsistemas de la administración de personal se pueden describir de manera directa, otros son mucho más complicados; en realidad son constelaciones complejas de subsistemas. Sin embargo; cada proceso de personal es un complejo flujo de sucesos con ciertos fines y objetivos únicos que los diferencian de otros.

En la terminología de los subsistemas de administración de personal, realizaremos el diagnóstico y planeación, coordinación y control de una red de procesos y sistemas de apoyo a todo lo largo de la organización que se refiere a liderazgo, especialización en tareas, colocación, evaluación del desempeño, capacitación y desarrollo, compensación, negociación colectiva y desarrollo de la organización.

Estos procesos se suelen encontrar en una forma u otra en toda clase de organizaciones.(1)

---

(1) .REVISTA MEDICO MODERNO VOL. 35 NO.80

11 JULIO 1993

PAGINAS 35,36,37

## HIPOTESIS

Pretendemos demostrar en el contenido de este trabajo las siguientes hipótesis:

1. LA UTILIDAD DE LAS TECNICAS DE ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS EN LA OPERACION DE UNA CLINICA - HOSPITAL.
2. SE TIENE LA DEBIDA DELIMITACION DE FUNCIONES Y AUTORIDAD EN LOS RECURSOS HUMANOS QUE LABORAN EN UNA ORGANIZACION HOSPITALARIA
3. LOS BENEFICIOS QUE APORTA A LA ORGANIZACION LA ADECUADA UTILIZACION DE LAS FUNCIONES DE ADMINISTRACION DE RECURSO HUMANOS.

## OBJETIVOS

1. ANALIZAR EL SUBSISTEMA DE ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS
2. PROPONER TECNICAS DE ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS PARA LA OBTENCION DE RESULTADOS OPTIMOS EN LA OPERACION DE UNA CLINICA - HOSPITAL.
3. DIFERENCIAR DESDE EL PUNTO DE VISTA DE LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS LOS TIPOS DE AUTORIDAD PROFESIONAL QUE INTERACTUAN EN LA CLINICA - HOSPITAL.
4. IMPLANTAR EN UNA CLINICA - HOSPITAL UN SISTEMA DE ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS ACORDE A SUS NECESIDADES.



## MARCO TEORICO CONCEPTUAL

### CAPITULO 1

## 1.1 EL PROCESO ADMINISTRATIVO

Desde la antigüedad, el hombre primitivo desarrollaba en forma incipiente el Proceso Administrativo en sus actividades cotidianas.

Posteriormente, las actividades del hombre se fueron transformando y por ende complicando.

En el año 1886 Henry Fayol crea el primer modelo de Proceso Administrativo, las etapas que él presentó son: preveer, dirigir, coordinar y controlar, a las cuales le dá el nombre de Principios Básicos de Administración.

Con el desarrollo moderno de la Administración se han realizado diversas teorías que enmarcan al Proceso Administrativo.

Los estudiosos de la Administración han dado diversas definiciones del Proceso Administrativo, algunas de ellas son:

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.( Much Galindo, García Martínez, Fundamentos de Administración, México, 1987, pág. 29 ).

La Planeación, Organización, Ejecución y Control constituyen el Proceso Administrativo y son los medios por los cuales se administra. ( Terry George, Principios de Administración, México, 1985, pág. 163 ).

La Administración en marcha y para su estudio se divide en cinco etapas, todas absolutamente dinámicas, ya que no cabe concebir la Administración si no es en movimiento constante.

Sus etapas son: Planeación, Organización, Integración, Dirección y Control. ( Rodas Carpizo A. y Arroyo de Rodas M., Administración Básica, México. 1988, pág. 92 ).

También se puede definir el concepto de Proceso Administrativo como:

Un proceso que tiene como finalidad alcanzar los máximos resultados mediante la elaboración de planes, la coordinación de actividades y personas que conforman un organismo social.

Las etapas a considerar son: Planeación, Organización, Dirección y Control.

## CONCEPTO

Es todo un proceso social que tiene como finalidad planear, determinar, clasificar y evaluar todas las actividades organizacionales.

## OBJETIVO

Lograr resultados de máxima eficiencia en la coordinación de actividades y personas que integran un sistema organizacional a fin de optimizar su estructura y mejorar el manejo de dicho sistema por medio de un conjunto de reglas y técnicas.

## RAMAS

Mecánica

- Previsión

¿Qué se puede hacer?

- Planeación

¿Qué se va a hacer?

- Organización

¿Cómo se va a hacer?

### Dinámica

- Integración

¿Con qué se va a hacer?

- Dirección

¿Quién y cuándo se va a hacer?

- Control

¿Cómo se ha realizado?

**Todo proceso administrativo forma un conjunto inseparable en el que cada etapa está unida a las demás.**

## **LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS**

La administración de personal se refiere al reclutamiento, selección, desarrollo, dirección y colocación de los recursos humanos en las organizaciones.

Los recursos humanos de una organización constan de todas las personas, sin importar sus funciones, que estén ocupados en cualquiera de las actividades de la organización.

Una organización puede ser una empresa manufacturera, una compañía de seguros, un organismo gubernamental, una clínica - hospital, una universidad, un sindicato laboral, un club de esquí, un sistema de escuelas públicas, una iglesia, o una línea aérea. Puede ser pequeña o grande, sencilla o compleja.

Por recursos debemos entender: "todos aquellos elementos que se requieren para llevar a cabo la acción en la Planeación". (Como lo cita el maestro Guillermo Gómez Ceja en su tratado de Administración).

## 1.2.1 ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS. UN ENFOQUE DE SISTEMAS

Se ha definido al sistema como un todo unitario organizado, compuesto por dos o más partes, componentes o subsistemas interdependientes y delimitado por límites, identificables de su ambiente o suprasistema.

Es un conjunto de diversos elementos, mismos que se encuentran interrelacionados entre sí, que actúan recíprocamente. En un sistema administrativo estos elementos son los métodos, las técnicas o cualquier instrumento que se use en el proceso de dirigir al personal.

Los componentes de un sistema pueden ser dispositivos, materias primas, técnicas, procedimientos, planes, políticas, reglas y/o personas. (5)

Los sistemas se pueden considerar de dos maneras:

1. Cerrados o
2. Abiertos y en interacción con su medio.

---

(5)Wendell L. French, Administración de Personal. p29

El pensamiento de sistemas cerrados se basa principalmente en las ciencias físicas y es aplicable a sistemas mecanicistas. El punto de vista de sistema abierto reconoce que los sistemas biológicos o sociales se encuentran en una relación dinámica con su ambiente y que reciben diferentes entradas, que transforman de alguna manera y salen en forma de productos. El sistema abierto se adapta a su ambiente mediante el cambio de estructura y de los procesos de sus componentes internos.

Se debe considerar a la organización en términos de un modelo general de sistemas abierto.

Un sistema es entonces un conjunto de elementos o subsistemas dinámicamente relacionados entre sí para alcanzar un objetivo de acuerdo con normas de rendimiento previamente establecidas.

Las empresas públicas como las privadas, son consideradas como sistemas abiertos porque tienen una acción recíproca constante con el medio ambiente o suprasistema, influyendo en él y siendo influidas por él. Este tipo de organización constantemente intercambia energía con el medio ambiente, parece ser un incansable buscador de metas; en él, cualquier perturbación inicia una reacción compensatoria, que inmediatamente conduce al establecimiento de un nuevo equilibrio, pues entre las diversas partes del sistema existe una relación causa - efecto.



Otra característica importante es la tendencia que tienen los subsistemas a desgastarse. Este concepto se deriva de la segunda ley de la termodinámica y se le denomina Entropía, de conformidad con la cual todas las formas de organización se mueve hacia la desorganización o la muerte.

Dada su importancia, es conveniente señalar que el ambiente o suprasistema está integrado por cinco grandes factores:

físico, demografía, economía, leyes y política, cultural y tecnología. El ambiente puede definirse como la totalidad de las actividades exteriores al sistema que si se modifican lo afectarían y que, a su vez, sufren variaciones provenientes del sistema.

Según este concepto, el nivel económico general puede considerarse como un factor ambiental para los sistemas productivos, pues las modificaciones del nivel de la economía influirán en el volumen de la producción.

En relación con los recursos con que cuenta un sistema u organización, sabido es que, amén del tiempo, el humano es el único recurso capaz de influir y condicionar a los demás.

De tal manera que el trabajo de un administrador profesional consiste en conducir recursos humanos, materiales y financieros con la mejor productividad, hacia estructuras dinámicas capaces de lograr objetivos a satisfacción de los diferentes públicos a quien sirve y, además, con un alto grado de satisfacción en aquellos que contribuyeron al servicio. (American Management Association).

## SUPRASISTEMA Y SUBSISTEMA

### Suprasistema (El Medio Externo)

**El Suprasistema Físico:** El suprasistema físico o ecológico incluye los alrededores naturales, como el clima del área en que la organización está situada y en el que sus empleados deben trabajar y vivir. Puede contribuir a hacer que la vida de los empleados sea agradable o desagradable.

**Suprasistema Tecnológico:** Nos encontramos viviendo en una era que crea un alto grado de interdependencia entre industrias y hospitales. Una huelga de los trabajadores de cierta industria farmacéutica puede tener un efecto perjudicial sobre hospitales u otras compañías que dependen de los productos o servicios de los que están en huelga.

**Suprasistema Social:** Los trabajadores llevan al trabajo aquellas actitudes y valores que han adquirido en la sociedad. A medida que ganan más derechos y libertades en la sociedad en que viven, no esperan recibir menos de las organizaciones en que trabajan.

El Suprasistema Político: A todos los niveles, el gobierno está, cada vez más, llegando a ser un factor dominante en nuestra vida diaria y en la administración de recursos humanos.

La inflación ha obligado a que el gobierno reglamente los programas de personal. Se han necesitado ajustes periódicos en el pago de salarios mínimos, así como en los de pensión y retiro de los empleados.

Los que tienen el poder de negociar han podido seguir el paso de la inflación a expensas de los que no tienen dicho poder.

Restricciones Legales: Algunas leyes han afectado a la Administración de personal; fueron promulgadas como reacción a abusos por parte de algunos empresarios. Lamentablemente las leyes pueden crear nuevos problemas a los protegidos en lugar de beneficiarlos. Por ejemplo: las restricciones para emplear a menores de 16 años en los supermercados y las obligaciones para que se les pague el sueldo mínimo han provocado la recesión laboral de estos jóvenes, quienes en ocasiones se sienten lesionados por esas protecciones.

Los controles excesivos que impone el gobierno a los hospitales, han dificultado que los dueños de hospitales pequeños sigan operando.

**Ejemplo:**

Es por esto que todos los años muchos pequeños hospitales cierran o vendan sus negocios a compañías mas grandes. En otros casos despiden personal. Las víctimas de tales acciones son los empleados cuyos trabajos son eliminados, aunque las leyes que causaron tales acciones pudieron haber sido concebidos para proteger sus intereses.

**El Subsistema Físico:** El medio ambiente físico interno comprende de las condiciones de alumbrado, temperatura y humedad en el trabajo. También incluye el polvo, ruido, radiación, gases tóxicos y otros peligros a la salud y seguridad de los empleados. En México es obligatorio que las empresas junto con los sindicatos formen las denominadas Comisiones Mixtas de Higiene y Seguridad. Estas comisiones deben inspeccionar el ambiente físico (maquinaria, herramientas, bodegas, calderas, etc.) e informar periódicamente a la Secretaría del Trabajo, del estado de las instalaciones y el número de accidentes y enfermedades ocurridas.

También esta inspeccionado por la Dirección de Regulación Sanitaria ISEM.

**Subsistema Tecnológico o Sociotécnico:** El sistema interno incluye la disposición del equipo en el lugar de trabajo; los procesos de transformación, las herramientas, equipo y maquinaria usadas.

Subsistema Económico: El medio ambiente económico dentro de una organización es reflejo de su estado financiero. Cuanto mas favorables sean sus finanzas, más dinero estará disponible para mejorar los sueldos, salarios, prestaciones y todos los programas de la administración de personal en general.(6)

## EL SISTEMA DE ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

La tarea de la administración es básicamente la de integrar y coordinar recursos organizacionales -muchas veces cooperativos, otras veces conflictivos -tales como personas, materiales, dinero, tiempo y espacio.

La organización grande dio origen a la especialización de funciones -producción,ventas, finanzas, personal, etc., para administrar mejor sus variados y complejos recursos. Separó y especializó esas funciones, por ser éste el único medio a través del cual podría desempeñar su compleja tarea.

---

(6)Hernández, Suerdlik, Administración de Personal. p.18 a 22

En la organización (clínica - hospital) no hay tanta necesidad de especialización, ya que pocas personas, que trabajan en la misma área (enfermería) y se encuentran en los corredores o en el hospital varias veces durante el día, pueden conocer todos los hechos y tomar todas las decisiones para dirigir la empresa.

Un hecho predominante en una organización grande es la administración de rutinas.

## TEORIA X y TEORIA Y

### Teoría X:

1. Los seres humanos no gustan del trabajo y lo evitarán siempre que ello sea posible.
2. Toda organización tiene una serie de objetivos y para que sean alcanzados, las personas que allí trabajan deben ser impulsadas, controladas y aun amenazadas con castigos, para que sus esfuerzos sean orientados en el sentido de aquellos objetivos.
3. En general el ser humano prefiere ser dirigido a dirigir.
4. El ser humano en general, trata de evitar las responsabilidades siempre que sea posible.

5. El ser humano medio tiene relativamente poca ambición.
6. Las personas se preocupan por encima de todo de la propia seguridad.

#### Teoría Y:

1. El trabajo puede ser fuente de satisfacción o de sufrimiento, dependiendo de ciertas condiciones controlables.

2. El control externo y las amenazas de castigo no son los únicos medios de estimular y dirigir los esfuerzos. Las personas pueden ejercer autocontrol y autodirigirse, siempre que puedan ser convencidas en el sentido de comprometerse a hacerlo.

3. Las recompensas del trabajo están en unión directa con los compromisos asumidos. La satisfacción del ego y de la necesidad de autorrealización puede ser recompensa de esfuerzos dirigidos hacia los objetivos de la organización.

4. Las personas pueden aprender a aceptar y a asumir responsabilidades.

5. La imaginación, la creatividad y el ingenio pueden ser ampliamente encontrados en la población.

6. La potencialidad intelectual del ser humano medio está lejos de ser totalmente utilizada. Una mayor utilización se puede seguir.(7)

## COMUNICACION

Cada sistema parcialmente abierto recibe influjos (denominados estímulos o, si van a ser transformados por el sistema, insumos) de su medio circundante a través de vías específicas llamadas entradas.

Ejemplo:

Un hospital recibe en sus almacenes materia prima, para hospitalización. El área de piso constituye una entrada, y los pacientes un insumo.

El sistema influye, con sus reacciones o respuestas (denominadas también resultados, si es que son producto de cierta transformación) sobre el medio, empleando vías específicas denominadas salidas. Una compañía telefónica, por ejemplo otorga un servicio (resultado o reacción) a sus clientes: cada aparato telefónico es una salida del servicio.

El intercambio de estímulos y de reacciones entre el sistema y su medio circundante así como entre los diversos elementos del sistema se denomina comunicación.

---

(7) Idalberto C., Administración de Recursos Humanos. p.173 a 179



## Proceso Administrativo

Consiste, en fijar un objetivo, realizar las actividades necesarias para alcanzarlo y determinar si se alcanzó o no, a fin de corregir las acciones en este último caso se habla, así de planeación, ejecución y control.

## Los Sistemas de Información

Todo sistema administrativo requiere de información oportuna y veraz para funcionar. Este sistema se define como "Una red de elementos estructurada para proveer un flujo de datos a las personas responsables de decidir.(6)

---

(6)Hernández, Suerdlik, Administración de Personal. p.22

# **LAS FUNCIONES DE ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS**

## **CAPITULO II**

## **2.1 LA ORGANIZACION EN EL TRABAJO**

Trabajo. Es toda manifestación del espíritu en cuanto a actividad sean sus fines meramente teóricos o prácticos.

- Es una actividad útil que tiene un fin distinto de ellas mismas.

- Es una actividad personal, prestada mediante contrato, por cuenta y bajo dirección ajena, en condiciones de dependencia y subordinación.

- Es la actividad humana aplicada a la producción de bienes o servicios, y, por ello, realizada con sujeción a normas de eficiencia.

### **El Trabajo en la Sociedad Moderna**

El trabajo produce los bienes y servicios requeridos para que los miembros de la sociedad puedan satisfacer sus necesidades en forma directa o a través de ingresos para adquirir esos bienes. Si una sociedad desea aumentar el ingreso de los trabajadores, debe aumentar la productividad.

## Organización del Trabajo en la Sociedad Moderna

Para motivar a los empleados a actuar más eficientemente, las condiciones tanto psíquicas como económicas del trabajo deben ser atractivas. El trabajo debe permitir a los empleados el aprovechamiento completo de sus capacidades. Las organizaciones modernas deben organizar los puestos de tal forma que el trabajo sea agradable y satisfactorio a cada uno de los empleados.

El trabajo, cuando ha de dividirse, debe repartirse en porciones de labor (puestos) que deban ser llevadas a cabo por los empleados asignados. Un puesto está integrado por actividades similares que permiten una cierta especialidad y fácil supervisión. Las tareas o actividades deben describirse en forma clara y bien definida, para minimizar malentendidos y conflictos entre los empleados y supervisores.

El volumen de trabajo que se ha de llevar a cabo determinará el número de empleados que deben asignarse al mismo. Para un solo trabajo se puede requerir varios tipos de empleados, cada uno en un puesto diferente.

Un puesto es el sitio específico al cual el empleado ha sido asignado. Y el conjunto de puestos debe permitir obtener el producto o servicio que se desea.

Ergonomía es la especialidad que esta preocupada por encontrar maneras de diseñar máquinas, operaciones y ambientes de trabajo que se adapten a las capacidades y limitaciones de los seres humanos.

### Satisfacción en el Trabajo

Elementos referidos al trabajo. El que un trabajo produzca satisfacción o no depende de elementos tales como habilidades, motivaciones, cultura etc. Ejemplo:

Un modelo que se considera tiene efecto sobre la satisfacción que se deriva de un puesto:

1. La variedad (herramientas, equipo, actividades y lugar de trabajo)
2. La autonomía (independencia y control al efectuar un trabajo)
3. La interacción (número y tipo de interrelaciones)
4. El conocimiento y la habilidad (tiempo requerido para ser eficiente)

5. La responsabilidad (cercanía de supervisión y costo de los errores)
6. La identidad con la tarea (cómo la contribución propia se suma al esfuerzo total)
7. La información
8. El pago (sueldos y beneficios)
9. Las condiciones de trabajo (ambiente físico de trabajo)
10. El tiempo de ciclo (tiempo necesario para llevar a cabo una unidad de trabajo).

La mayor dificultad para determinar como aumentar la satisfacción en la realización del trabajo procede de las diferencias individuales, en habilidades, en antecedentes y condición social, que dificultan establecer los modelos de necesidades psicológicas específicas de los empleados. Como resultado de estas diferencias, el trabajo que es aburrido, repetitivo y sin desafío, para un individuo, puede ser satisfactorio y para otro no. Los métodos para aumentar la satisfacción, deben tener en cuenta no solamente la estructura y las condiciones ambientales de trabajo, sino también las necesidades de los individuos específicos.

Diferencias en la percepción de lo que es justo: Es esencial que las recompensas financieras y psicológicas que reciben los empleados sean equitativas, como en términos de lo que están recibiendo por su trabajo.

Satisfacción a través del enriquecimiento del puesto: Este es esencialmente un incremento de funciones, de autonomía y de responsabilidad que les permite a los empleados tomar más decisiones. Da a los empleados una oportunidad de hacer mayor uso de sus conocimientos y habilidades al planear, ejecutar y controlar las labores de su puesto.

#### El Método de Análisis de Puestos:

Método significa: camino o modo de proceder. A su vez Análisis significa: dividir un todo en sus partes a fin de estudiarlo. Puesto significa: unidad básica de trabajo en una organización; por tanto, por Método de Análisis de Puesto entenderemos el proceso para analizar las unidades básicas de trabajo en una organización. El

Análisis de Puesto se refiere exclusivamente, a lo que se hace en el puesto y no a quien lo hace.

La metodología a seguir se basa en lo general en el método científico de investigación, en el proceso de toma de decisiones y en el proceso administrativo. Estas etapas son:

- I. Planteamiento del problema, hipótesis de solución, investigación y objetivos (Previsión)
- II. Estrategia a seguir (Planteamiento y Organización)
- III. Recolección de datos (Ejecución)
- IV. Análisis de Interpretación
- V. Informe, conclusiones y recomendaciones para la toma de decisiones
- VI. Actualización de las descripciones (Control).

**I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA:** El administrador no debe confundir síntomas con causas.

El síntoma es lo que se ve, aparece o manifiesta, y no es necesariamente la causa. Aunque las causas y los síntomas en



conjunto conforman el problema, ambos deben quedar bien definidos; si nos equivocamos al planear un problema los siguientes pasos serán dados en falso.

La hipótesis es la suposición de cómo podemos resolver el problema o los problemas, es la respuesta provisional a las interrogantes del planteamiento. Podemos decir qué es un objetivo provisional.

Ejemplo:

El hospital X tiene una mala atención médica en todas sus áreas y al mismo tiempo los empleados se quejan de la desigualdad de las cargas de trabajo, así como de los sueldos y salarios del hospital (causas); por otro lado los empleados están en constante conflicto entre ellos y con los supervisores (síntoma). Ante esta situación, el jefe de personal considera que la baja productividad podría abatirse si se cuenta con descripciones de puestos para lo cual debe hacer un "Análisis de Puestos" (hipótesis).

Al presentar el jefe de personal el problema, su hipótesis de solución y el costo global del análisis, el Director General lo autoriza, después de evaluar el problema y su costo (objetivo).

Las aplicaciones más comunes de los análisis de puesto son:

- a) Para establecer o reorganizar los sistemas de sueldos y salarios;
- b) Para el desarrollo de sistemas administrativos (Reorganización del trabajo);

- c) Para la fijación de los programas de capacitación;
- d) Para el establecimiento de carreras administrativas en la organización;
- e) Para orientar la selección y el reclutamiento;
- f) Para establecer programas de calificación de méritos, Administración por objetivos y supervisión en general;
- g) Para establecimiento o mejoramiento de programas de higiene y seguridad.

## II. ESTRATEGIA A SEGUIR:

Los puntos básicos de la estrategia son:

1. Instrumentos
2. Recursos Humanos
3. Motivación
4. Presupuesto
5. Programa

1. INSTRUMENTOS. Los elementos mas comunes son:

- a) Cuestionario
- b) Entrevista
- c) Observación

## 1a.CUESTIONARIO.

Este es el elemento básico para recoger los datos, por lo que ha de ser estructurado de tal forma que permita uniformidad en la recolección de la información para facilitar su análisis; sin embargo, los resultados regularmente son muy pobres.

Las partes básicas de un cuestionario para análisis de puestos son:

- 1a.1. Generalidades del puesto
- 1a.2. Descripción genérica de las funciones del puesto
- 1a.3. Descripción analítica de las funciones
- 1a.4. Requerimientos del puesto
- 1a.5. Perfil del ocupante
- 1a.6. Referencias.

### 1a.1 Generalidades del Puesto.

La primera parte del cuestionario debe contener datos generales. Se han de estructurar preguntas con el fin de identificar el puesto, o sea su nombre o título, su ubicación en la organización formal ( se recomienda elaborar un organigrama, señalando exclusivamente los títulos y líneas directas de autoridad) ascendente y el título de los departamentos supervisados directamente. Otros datos que deben ser asentados, son los relativos a los honorarios y turnos de trabajo, así como las ubicaciones físicas donde se ejecuta el trabajo.

El análisis de puestos se refiere exclusivamente a lo que se hace en el puesto y no a quien lo hace, por lo que en el apartado de generales no se debe preguntar lo relativo al ocupante, como por ejemplo, estudios, domicilio, teléfono, etc., aunque para fines de verificación de información, sí se requieren esos datos, los que irán al finalizar el cuestionario. (Referencias).

#### 1a.2. Descripción Genérica de las Funciones del Puesto.

Se refiere a la definición de cada una de las funciones que se realizan en el puesto en orden de importancia.

#### 1a.3. Descripción Analítica de las Funciones.

Describir analíticamente las funciones significa detallar cada función, así como los sistemas procedimientos o técnicas utilizadas; también es importante el tiempo estimado para cada tarea, así como la frecuencia con que se ejecuta; por esto es conveniente diseñar el cuestionario de tal forma que primero se indiquen las tareas cotidianas, después las periódicas, posteriormente las eventuales y, por último las contingentes.

#### 1a.4. Requerimientos del Puesto.

En esta parte del cuestionario se solicitará que se informe sobre los requisitos ideales que ha de reunir la persona que desempeña el puesto.

Los requerimientos que se han solicitado se clasifican en:

1a.4.1 Escolaridad formal necesaria

1a.4.2 Conocimientos y habilidad especiales

1a.4.3 Experiencia

1a.4.4 Responsabilidad

1a.4.5 Esfuerzo y medio ambiente

1a.4.1 En escolaridad formal se solicita la preparación o el grado académico deseable para el desempeño de la función.

1a.4.2 En conocimientos y habilidades especiales, se pide información sobre conocimientos concretos, por ejemplo, el dominio de un idioma, el manejo de una máquina o técnica, la coordinación muscular, la destreza manual, memoria e inteligencia. En esta parte también se incluirán preguntas relativas a la capacitación y al entrenamiento requeridos.

1a.4.3 En experiencia, se tratará de determinar el tiempo y tipo de práctica necesaria para el desempeño del puesto.

1a.4.4 Responsabilidad. Para determinar la responsabilidad, se requiere investigar las tareas del puesto dividiéndolas en:

- a) Manejo de recursos económicos;
- b) Tecnología, manejo de datos e información confidencial y el peligro que implica su mala aplicación;
- c) Número de personas que se dirigen

1a.4.5 Esfuerzo y medio ambiente. El esfuerzo físico y psicológico, se determina también a través del análisis de las tareas del puesto; por tal motivo ha de preguntarse los tipos de fuerza física indispensables, así como los esfuerzos psíquicos como concentración, atención visual, auditiva, etc.

El medio ambiente físico del trabajo, está compuesto por la naturaleza de las características del lugar donde se ejecutan las tareas; interesa conocer el nivel de ruido, la temperatura, la iluminación, ventilación, presión, etc.

#### 1a.5 Perfil del Ocupante.

Con los datos anteriores se tratará de determinar un retrato hablado del hombre ideal, su escolaridad, habilidades especiales, experiencias, responsabilidad y las características físico psicológicas necesarias.

#### 1a.6 Referencias del Cuestionario.

En esta parte se anotan los antecedentes de los sujetos que intervinieron en la contestación, entrevista, revisión y análisis del cuestionario, así como las fechas, lugares y teléfonos.

## 1b. LA ENTREVISTA

En un cuestionario, la información que se obtiene se limita a las respuestas escritas de los titulares de los puestos. En una entrevista, puesto que el entrevistador y la persona entrevistada están presentes cuando las preguntas son formuladas y contestadas, existe la oportunidad de una mayor flexibilidad para conseguir información, además, el entrevistador tiene la oportunidad de observar al sujeto y al mismo tiempo, al conjunto de la situación en que se halla.

Otra ventaja de la entrevista sobre el cuestionario es que si el sujeto interpreta mal una pregunta o redacta sus respuestas atropelladamente, poco puede hacerse para remediar la situación. En la entrevista existe la posibilidad de repetir las preguntas para cerciorarse de que han sido comprendidas.

La entrevista sirve para obtener información completa de sujetos acomplexados o introvertidos que pudieran dar información muy general en el cuestionario.

## CLASIFICACION DE LAS ENTREVISTAS

La entrevista puede ser individual, o en grupo. En el segundo caso se aplica a varias personas que aspiran u ocupan el mismo puesto, con la ventaja de que se puede depurar la información por las discusiones y contradicciones de los entrevistados.

La entrevista también se puede clasificar en directa e indirecta.

La directa es la realizada con los ocupantes de los puestos.

La indirecta es cuando se recurre a terceras personas que tengan experiencia en los puestos, como puede ser entrevistando a los jefes directos o supervisores o a los exocupantes, quienes saben lo que se ejecuta en cada puesto.

### 1c. LA OBSERVACION

La observación presenta la ventaja de que hay una independencia entre la voluntad de proporcionar información y el poder obtenerla.

Existen ocasiones en que los titulares de los puestos no tienen tiempo o deseo de ser entrevistados o de contestar un cuestionario, objetando que la finalidad del estudio o de sus preguntas no son claras.



Aunque la observación no puede superar siempre tal resistencia, requiere menos cooperación activa por parte de los empleados. Tiene el inconveniente de que las personas bajo observación pueden, si saben ser observados, tratar de impresionar; pero aún en este caso, es probablemente más difícil para ellos alterar lo que hacen o dicen que hacen.

La observación puede servir para verificar la información que ha sido obtenida por medio de la entrevista y el cuestionario; o para experimentar a manera de laboratorio, hipótesis de realizaciones óptimas.

La observación se puede llevar a cabo a través de la siguiente forma:

Observación activa, realizando el trabajo junto al sujeto, opción que en muchos casos es imposible realizar; observación con registro de la información sin intervenir; o bien filmando la realización del trabajo.

Cualquiera que sea la forma en que se lleva a cabo la observación, el analista debe hacerse las siguientes preguntas:

1. ¿Qué se debe observar?
2. ¿Cómo deberá ser resumida la información?
3. ¿Qué relación debe existir entre observador y observado?

Un problema importante es la forma del registro de la información, ya que el observador puede fácilmente perder aspectos significativos de la situación si no cuenta con una estructura para asentar la información; además debe saber cuándo y cómo registrarla.

Se puede concluir que la observación es un método sumamente difícil de utilizar y al menos de que no se cuente con el personal preparado, se es mejor no utilizarlo.

## 2. RECURSOS HUMANOS

Una investigación sobre las tareas inherentes a los puestos, como se ha notado, requiere de personal capacitado que cuente con el suficiente tiempo para poder hacer el estudio. Para así determinar las necesidades de número y especialidad del personal es indispensable conocer el método que se seguirá y la cantidad de puestos por investigar.

Planeados el reclutamiento, la selección y la contratación, será necesario programar un curso de capacitación para el personal que intervendrá en el estudio, a fin de familiarizarlo con el sistema y con el ambiente organizacional.

### 3. MOTIVACION

El análisis de puestos es un trabajo delicado que consume bastantes recursos y que puede inquietar al personal de una organización provocando conflictos e improductividad por el desconocimiento de los motivos de estudio. Por ello resulta necesario planear una serie de acciones para motivar a los actores que de alguna forma participan. Estos actores son;

El personal directivo

El personal operativo

El Sindicato

### 4. PRESUPUESTO

Para determinar el presupuesto financiero es necesario estimar correctamente los costos financieros que requiera el estudio y presentarlos a la aprobación de la dirección. Es conveniente que se separen las partidas y se indiquen las fechas en que se utilizarán los fondos.

## 5. PROGRAMA

Un buen programa debe estar diseñado con elementos de control que permitan ir evaluando la ejecución.

Estos controles pueden ser informes de lo ejecutado o graficas que indiquen comparatiivamente lo programado con lo ejecutado.

### III. Recolección de Datos

La recolección de datos es la ejecución del plan que ha de seguirse.

### IV. Análisis e Interpretación

Análisis significa: separación de los elementos de un todo para conocerlo; interpretar, a su vez, es buscar significados más amplios a la luz de otros conocimientos.

El análisis y la interpretación abarca dos aspectos. Por un lado se estudian los puestos y sus elementos, por otro lado se estudia también el conjunto. En el primer caso, o sea en el de los puestos

en forma individual, sus análisis, interpretación de un proyecto de los cambios de estructura de los puestos lo hace un "Analista" quien, a partir de la información obtenida e interpretada, concluye proponiendo cambios. El objetivo de los análisis de puestos es regularmente obtener una "Descripción del Puesto", que como se mencionó, es un documento administrativo, que presenta "los deberes" y "las responsabilidades" de cada puesto.

#### V. Informe, Conclusiones y Recomendaciones para la Toma de Decisiones

Las tareas del encargado de una investigación no terminan hasta que no haya sido escrito un informe de resultados con sus conclusiones, sin perder de vista las causas que lo motivaron.

Un principio relativo a la presentación de estudios es el de la continuidad, o sea, que debe dejar previstos elementos que faciliten nuevas investigaciones.

En la presentación de resultados quizá la más importante es la de comunicar a los sujetos a quienes va dirigido el estudio, las conclusiones ó recomendaciones para tomar desiciones, concluir es inferir una verdad de otra, acompañando recomendaciones.

## VI. Mantenimiento de las Descripciones

Las descripciones de puestos son susceptibles de obsolescencia debido al desarrollo normal de las organizaciones y a los cambios de los suprasistemas legales, tecnológicos y económicos. Si las descripciones no son actualizadas frecuentemente bajo algún sistema o procedimiento, el trabajo resulta inútil. Por tanto se requiere establecer un sistema de control que nos permita mantenerlos siempre actualizados.

### ARCHIVO CLINICO

#### Objetivo:

Su principal objetivo es proporcionar al personal las funciones de archivo clínico, tanto a nivel directivo como operativo, un instrumento que lo guíe en la elaboración de normas y procedimientos específicos para este servicio, ayudándolo en la organización y señalamiento de las funciones de los niveles de responsabilidad. Así mismo establecer la coordinación y control de la documentación clínica del paciente.

## Archivo Clínico (Expediente Clínico)

El archivo clínico o departamento de registros médicos se encarga de elaborar, guardar y conservar en forma ordenada y eficiente los expedientes clínicos de los pacientes.

Expediente Clínico, es el conjunto de documentos básicos escritos de manera específica, exacta y ordenada, que reflejan con claridad el historial de salud de un paciente.

### PROCEDIMIENTOS GENERALES

#### Forma de Archivar los Expedientes

Consiste en guardar los expedientes como se guardan los libros en una biblioteca:

- a) Con el lomo hacia afuera
- b) De izquierda a derecha
- c) Por unidad guardavisible (estante)
- d) De arriba a bajo

## INTEGRACION DEL ARCHIVO CLINICO

El archivo clínico se integra con la totalidad de expedientes de la unidad, los que se diferencian en la forma siguiente:

a) Expediente Activo:

Es aquel que ha cubierto algún requisito para demostrar la vigencia de sus derechos (en los casos en que se trate de alguna institución de seguridad social), tendrá que ser engrapada en la carpeta una tarjeta que especifique los requisitos que faltan por cumplirse.

b) Expediente de paciente referido: Tendrá adherido en el centro del lomo de la carpeta un tramo de cinta plástica adhesiva color blanco.

c) Expediente de paciente no derechohabiente: Tendrá adherido en el centro del lomo un tramo de cinta plástica adhesiva color verde y se clasifica como tipo de derechohabientes.

d) Expedientes de pacientes fallecidos: Se cruzarán las carpetas con una línea negra en forma diagonal.

e) Los expedientes restantes se archivan sin ninguna marca ni anexo en la carpeta. (6), (8), (9).

---

(6) Hernández, Suerdlik, Administración de Personal. p. 67 a 71

(8) Samuel Ameneyro O. Archivo Clínico. p. 9 a 14.

(9) Guillermo Fajardo O. Atención Médica. p. 88 a 91.



### 2.1.1 SUELDOS Y SALARIOS

Los pagos a los obreros y trabajadores manuales en base a una cuota monetaria se denominan salarios, y los pagos cuya compensación se compute quincenal, mensual o en períodos mayores, son denominados sueldos (doctores, enfermeras cocinera, personal de mantenimiento, etc).

#### SALARIO

Salario es la retribución que debe pagar el patrón al trabajador por su trabajo. (Art. 82 Ley Federal del Trabajo).

El salario se integra con los pagos hechos en efectivo por cuota diaria, gratificaciones, percepciones, habitación, primas, comisiones, prestaciones en especie y cualquiera otra cantidad o prestación que se entregue al trabajador por su trabajo. (Art.84 L.F.T).

A trabajo igual, desempeñado en puesto, jornada y condiciones de eficiencia también iguales, debe corresponder salario igual. (Art . 86 L.F.T)

Los trabajadores tendrán derecho a un aguinaldo anual que deberá pagarse antes del día veinte de diciembre, equivalente a quince días de salario, por lo menos. (Art. 87 L.F.T).

Para determinar el monto de las indemnizaciones que deban pagarse a los trabajadores se tomará como base el salario correspondiente al día en que nazca el derecho a la indemnización, incluyendo en él la cuota diaria (Art. 89 L.F.T). (10)

## Elementos Integrales de la Remuneración en el Trabajo

### El Salario Mínimo.

Es la cantidad menor que debe recibir en efectivo el trabajador por los servicios prestados en una jornada de trabajo.

Los salarios mínimos podrán ser generales para una o varias zonas económicas, que pueden extenderse a uno o dos o más entidades federativas, o profesionales, para una rama determinada de la industria o del comercio ó para profesiones, oficios ó trabajos especiales, dentro de una ó varias zonas económicas.

---

(10) Alberto Trueba Urbina, Jorge T., Ley Federal del Trabajo. p.62

### **El Salario del Puesto:**

La remuneración justa del trabajador no implica que sea igual, ya que es preciso que exista la diferenciación en los salarios de acuerdo con los requerimientos del trabajo, su valor relativo en relación a los que existen en el resto de la organización.

### **El Pago al Mérito del Trabajador en su Puesto:**

Para remunerar al individuo de acuerdo con el desempeño de sus labores, se utiliza la técnica de calificación de méritos que pretende disminuir la subjetividad apreciando el desempeño laboral de manera menos arbitraria.

### **El Pago a la Productividad o Eficiencia:**

Los sistemas de remuneración por rendimiento (incentivos económicos) tienen en cuenta la eficacia con la que el individuo trabaja es decir, el manejo de pacientes por unidad de tiempo o el que emplea para hacer determinada unidad de trabajo.

## EVALUACION DE PUESTOS

La evaluación de puesto consiste en el proceso de determinar el valor relativo de los diversos puestos dentro de la organización, de tal manera que se puedan pagar los salarios diferenciales a puestos de diferente valor. En la evaluación de puestos se supone que : a) es lógico pagar más para puestos que contribuyen más al logro de la organización, c) las personas se sienten más justamente tratadas si los sueldos se basan en el valor relativo de los puestos y c) las metas de la empresa se promueven manteniendo una estructura de puestos basada en el valor relativo de éstos. La evaluación de puestos supone también que d) existe una considerable relación entre la estructura resultante de las tasas de salarios y la estructura de las tasas de salarios en la comunidad total.

La evaluación de puestos aparece necesaria en cualquier momento en que se tomen decisiones acerca del valor relativo de los puestos y es por lo tanto, un elemento necesario en la vida organizacional.

## DETERMINACION DE LA ESTRUCTURA DE SALARIOS

La decisión acerca de la estructura real de sueldos y salarios en general, se toman después de que se han decidido los valores relativos de los puestos (valuación de puestos), luego de que se han determinado las prácticas prevalecientes de sueldos y salarios;

(investigaciones), después que se han considerado los problemas organizacionales relevantes. Se deben tomar entonces varias decisiones que incluyan: a) si la organización desea o es capaz de pagar cantidades por encima, por debajo ó iguales a los promedios en la comunidad ó industria; b) si los rangos del salario deben considerar incrementos de mérito ó si debe haber tasas únicas., c) el número y amplitud de los grados de pago y la medida de interacción; d) qué puestos se han de colocar en cada uno de los grados de pago; e) las cantidades reales de peso que se han de asignar a los diversos grados de pago; f) diferenciales entre planes de pago; g) que hacer con los salarios que esten fuera de linea una vez que se tomen estas decisiones. (5)

## SUELDO

Se refiere a la retribución que recibe el empleado de confianza y su distinción corresponde únicamente a la periodicidad de pago, que es generalmente quincenal o decenal.

La ley dice que el plazo para el pago del salario no sea mayor de una semana en el caso de personas que desempeñen un trabajo material y de quince días para los demas trabajadores.

---

(5) Wendell L. French, Administración de Personal. p.429

## SALARIO NOMINAL

Es la cantidad de dinero que se conviene que ganará el trabajador, según la unidad adoptada: tiempo, destajo, etc.

Se refiere a la cantidad de dinero asignada como pago a cada día, hora semana, etc; de trabajo o pieza hecha.

## SALARIO REAL

Es la relación entre la paga en dinero que el asalariado recibe por sus servicios y los precios de las mercancías que consume.

Es la remuneración del trabajador expresada en una cantidad de bienes directos.

## POLITICAS COMO PRINCIPIOS RECTORES DE SUELDOS

La única forma en que la administración de personal deje de ocuparse de supervisar estrictamente las actividades de los empleados, es estableciendo las condiciones bajo las cuales estos empleados puedan adquirir una cantidad máxima de autodirección.

Para ello es menester definir políticas, procedimientos y programas de personal que identifiquen los objetivos a alcanzar y definan los medios para asegurar su obtención.

Las políticas pueden definirse como los criterios generales que tienen por objeto orientar la acción, dejando a los jefes campo para las decisiones que les corresponda tomar; por ello, para formular, interpretar o suplir las normas concretas (Reyes Ponce 1971).

Las políticas proporcionan guías por seguir, para desarrollar funciones a las cuales se aplican. En pocas palabras, que: "Las políticas representan la filosofía de una organización."

## POLITICAS SOBRE ADMINISTRACION DE SUELDOS

La empresa garantizará pagos diferenciales justos a través de procedimientos técnicos como el análisis y la evaluación de puestos, a fin de dar cumplimiento a la norma legal que estipula "A trabajo igual, salario igual".

La empresa mantendrá una actividad competitiva en el mercado de trabajo, proporcionando sueldos y salarios al personal por arriba del promedio pagado en la zona económica donde se encuentre ubicada.

Se proporcionarán prestaciones atractivas conforme a práctica de los negocios y de acuerdo a la situación financiera de la empresa.

Se procurará que los programas y procedimientos sobre administración de sueldos sean conocidos y comprendidos por todo el personal de la empresa.

## POLITICAS PARA LA SOLICITUD Y OPERACION DE AUMENTOS O AJUSTES DE SUELDO

### 1. Por méritos

Se consideran en este grupo a todos aquellos empleados que han tenido un desempeño altamente satisfactorio dentro de su cargo demostrado a través de las hojas de calificación de méritos correspondientes, y que todavía tienen posibilidades de seguir desarrollándose dentro del mismo puesto.

Este ajuste se hará efectivo de acuerdo con la posición que ocupe cada empleado dentro de la escala de sueldos, atendiendo a las calificaciones de méritos más recientes, en la siguiente forma:



a) Abajo del mínimo. Se procurará llevar a todos los empleados al mínimo de su valuación, siempre y cuando el aumento concedido no represente más de un 35% del sueldo actual.

b) Entre el mínimo y el medio. Los aumentos hacia el punto medio del rango salarial que determine la valuación no deberán exceder de un 30% del sueldo actual, y la frecuencia de éstos no deberá ser menor de 9 meses.

c) Entre el medio y el máximo. Los aumentos hacia el punto máximo del rango salarial al que se pertenezca se llevará a efecto siempre y cuando los mismos no representen más de un 30% del sueldo actual. La frecuencia de éstos no deberá ser menor de un año.

## 2. Por promoción.

En este grupo se incluyen a aquellas personas que por su preparación y efectivo desempeño han sido promovidas a otros puestos ya sea dentro del área inicial donde laboraran o fuera de la misma, pero con obligaciones y responsabilidades superiores a las que hablan venido desempeñando. Estos aumentos se operarán de acuerdo con las siguientes bases:

a) Se harán efectivos del primero al segundo mes después del cambio de puesto, tan pronto se confirme la promoción en las hojas de calificación de periodos de prueba correspondiente.

b) Los aumentos se enfocarán a llevar los sueldos al mínimo de la valuación, siempre y cuando éstos no excedan de un 40% del sueldo actual. Si aún así no se llega al mínimo establecido en la valuación, los aumentos posteriores se sujetarán a los requerimientos descritos para el personal que se encuentra bajo de su categoría.

### 3. Por compromiso contractual

Estos aumentos o ajustes de sueldo se circunscribirán a aquellos casos donde el empleado seleccionado para que ocupe un puesto, haya aceptado el mismo con la condición de que al finalizar un periodo de evaluación determinado con resultados satisfactorios, recibirá un aumento de sueldo por la capacidad, voluntad y eficiencia comprobadas que decía poseer antes de ingresar a la compañía.

Estos aumentos no podrán exceder de un 15%, y deberá constar por escrito dicho compromiso al alcance del contrato individual de trabajo suscrito.

#### 4. Ajustes por aumentos en el costo de la vida

Estos ajustes deberán considerarse exclusivamente cuando así lo determinen los directivos de la empresa, previos estudios realizados por la gerencia de relaciones industriales.

Los ajustes por elevación del costo de la vida son independientes de las disposiciones legales, y podran modificar total o parcialmente la escala de sueldos vigentes, de manera que ésta se encuentre siempre acorde con los sueldos de la región y el costo de la vida.(11)

Se habla de ajuste de sueldo, cuando a un empleado se le lleva, por elemental justicia, al rango salarial que le pertenece de acuerdo a un análisis y valuación del puesto que ocupa.

---

(11) Rafael Martín del Campo, Valuación y Compensación Objetivas de Sueldo. p.88

## REPARTO DE UTILIDADES

Los trabajadores participarán en las utilidades de la empresa, de conformidad con el porcentaje que determine la Comisión Nacional para la Participación de los trabajadores en las Utilidades de las Empresas. (Art. 117 L.F.T).

El porcentaje fijado por la Comisión constituye la participación que corresponderá a los trabajadores en las utilidades de cada empresa. (Art. 120 L.F.T).

El derecho de los trabajadores para formular objeciones a la declaración que presente el patrón a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, se ajustará a las normas siguientes:

I. El patrón, dentro de un término de diez días contando a partir de la fecha de la presentación de su declaración anual, entregará a los trabajadores copia de la misma.

II. Dentro de los treinta días siguientes, el sindicato titular del contrato colectivo o la mayoría de los trabajadores de la empresa, podrá formular ante la Secretaría de Hacienda y Crédito Público las observaciones que juzgue conveniente;

III. La resolución definitiva dictada por la misma secretaría no podrá ser recurrida por los trabajadores;

IV. Dentro de los treinta días siguientes a la resolución dictada por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, el patrón dará cumplimiento a la misma, independientemente de que la impugne. Si como resultado de la impugnación variara a su favor el sentido de la resolución, los pagos hechos podrán deducirse de las utilidades correspondientes a los trabajadores. ( Art. 121 L.F.T).

El reparto de utilidades entre los trabajadores deberá efectuarse dentro de los sesenta días siguientes a la fecha en que deba pagarse el impuesto anual, aun cuando esté en trámite objeción de los trabajadores.

Cuando la Secretaría de Hacienda y Crédito Público aumente el monto de la utilidad gravable, sin haber mediado objeción de los trabajadores o haber sido ésta resuelta, el reparto adicional se hará dentro de los sesenta días siguientes a la fecha en que notifique la resolución. Sólo en el caso de que ésta fuera impugnada por el patrón, se suspenderá el pago del reparto adicional hasta que la resolución quede firme, garantizándose el interés de los trabajadores.

El importe de las utilidades no reclamadas en el año en que sean exigibles, se agregará a la utilidad repartible del año siguiente. (Art. 122 L.F.T).

La utilidad repartible se dividirá en dos partes iguales: la primera se repartirá por igual entre todos los trabajadores, tomando en consideración el número de días trabajados por cada uno en el año, independientemente del monto de los salarios. La segunda se repartirá en proporción al monto de los salarios devengados por el trabajo prestado durante el año (Art. 123 L.F.T).

Para determinar la participación de cada trabajador se observarán las normas siguientes:

I. Una comisión integrada por igual número de representantes de los trabajadores y del patrón formulará un proyecto, que determine la participación de cada trabajador y lo fijará en lugar visible del establecimiento. A este fin, el patrón pondrá a disposición de la Comisión la lista de asistencia y de raya de los trabajadores y de los demás elementos de que disponga;

II. Si los representantes de los trabajadores y del patrón no se ponen de acuerdo, decidirá el Inspector del trabajo;

III. Los trabajadores podrán hacer las observaciones que juzguen convenientes, dentro de un término de quince días; y

IV. Si se formulan objeciones, serán resueltas por la misma comisión (fracción I), dentro de un término de quince días. (Art. 125 L.F.T).

Quedan exceptuadas de la obligación de repartir utilidades:

I. Las empresas de nueva creación, durante el primer año de funcionamiento;

II. Las empresas de nueva creación, dedicadas a la elaboración de un producto nuevo, durante los dos primeros años de funcionamiento. La determinación de la novedad del producto se ajustará a lo que dispongan las leyes para fomento de industrias nuevas;

III. Las empresas de industria extractiva, de nueva creación, durante el período de exploración;

IV. Las instituciones de asistencia privada, reconocidas por leyes, que con bienes de propiedad particular ejecuten actos con fines humanitarios de asistencia, sin propósitos de lucro y sin designar individualmente a los beneficiarios;

V. El Instituto Mexicano del Seguro Social y las instituciones públicas descentralizadas con fines culturales, asistenciales o de beneficencia; y

VI. Las empresas que tengan un capital menor del que fije la Secretaría del Trabajo y Previsión Social por ramas de la industria, previa consulta con la Secretaría de Industria y Comercio. La resolución podrá revisarse total o parcialmente, cuando existan circunstancias económicas importantes que lo justifiquen.  
(Art. 126 L.F.T)

El derecho de los trabajadores a participar en el reparto de utilidades se ajustará a las normas siguientes:

I. Los directores, administradores y gerentes generales de las empresas no participarán en las utilidades;



II. Los demás trabajadores de confianza participarán en las utilidades de la empresa, pero si los salarios que perciben sea mayor del que corresponda al trabajador sindicalizado de más alto salario dentro de la empresa, o a falta de éste el trabajador de planta con la misma característica, se considerará este salario aumentado en un veinte por ciento, como salario máximo;

III. El monto de la participación de los trabajadores al servicio de personas cuyos ingresos deriven exclusivamente de su trabajo, y el de los que se dediquen al cuidado de bienes que produzcan rentas o al cobro de créditos y sus intereses, no podrá exceder de un mes de salario;

IV. Las madres trabajadoras, durante los periodos pre y postnatales, y los trabajadores víctimas de un riesgo de trabajo durante el periodo de incapacidad temporal, serán considerados como trabajadores en servicio activo.

V. En la industria de la construcción, después de determinar qué trabajadores tienen derecho a participar en el reparto;

VI. Los trabajadores domésticos no participarán en el reparto de utilidades; y

VII. Los trabajadores eventuales tendrán derecho a participar en las utilidades de la empresa cuando hayan trabajado sesenta días durante el año, por lo menos. (Art. 127 L.F.T).

No se harán compensaciones de los años de pérdida con los de ganancia. (Art. 128 L.F.T).(10)

---

(10) Alberto Trueba Urbina, Jorge Trueba B., Ley Federal del Trabajo.

p.63

## 2.1.2 EVALUACION DEL DESEMPEÑO

La Evaluación del Desempeño es un sistema de apreciación del desempeño del individuo en el cargo y de su potencial de desarrollo.

La Evaluación del Desempeño constituye una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa. Es un medio a través del cual se pueden encontrar problemas de supervisión de personal, de integración del empleado a la empresa o al cargo que ocupa actualmente, del no aprovechamiento de empleados con un potencial más elevado que aquel que es exigido para el cargo.

LA GERENCIA PUEDE APROVECHAR LOS PROCEDIMIENTOS DE EVALUACION PARA:

.Evaluar el potencial de los empleados para cargos futuros y seguir programas apropiados de capacitación y desarrollo

.Diseñar y poner en práctica sistemas de sueldos, de incentivos y méritos.

.Determinar si los empleados reciben o no la remuneración apropiada para sus funciones y puestos.

.Dar prueba documentada para apoyar las medidas disciplinarias y de separación.

### PLANEACION SALARIAL

Cuando existe una relación entre el desempeño y la remuneración, quienes ejercen la planeación pueden valerse de los sistemas de evaluación para prever los futuros costos de la nómina. Las calificaciones del desempeño permiten establecer las tendencias de la empresa o de ciertas divisiones, y con base en esas tendencias los responsables pueden vaticinar los futuros costos de nómina y, poner en práctica sistemas de sueldos por incentivos o méritos.

### CARACTERISTICAS DE UN SISTEMA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO

Los sistemas formales de evaluación tienen tres fases básicas:

.Planeación de la Evaluación -desarrollo de normas de desempeño individuales.

.Evaluación -evaluaciones escritas periódicas y objetivas del desempeño del subalterno.

.Acción -deliberaciones superior/subalterno acerca de la evaluación de este último y sus oportunidades en la empresa.

### ALCANCE DE LAS EVALUACIONES DEL DESEMPEÑO

La determinación del alcance de un sistema de evaluación del desempeño constituye una decisión de política. Su propósito puede ser específico o general.

Las evaluaciones del desempeño pueden ser principalmente evaluativas. (Así como los exámenes finales en una escuela son el fundamento para la calificación final, también las evaluaciones del desempeño pueden servir de base para ascensos, aumentos salariales, etc.)

Las evaluaciones del desempeño pueden poner el acento en el desarrollo de las habilidades globales del empleado. Estas evaluaciones se parecen más a los exámenes semestrales que a los finales. Los superiores y los subalternos determinan los puntos débiles de acuerdo con los resultados. Por consiguiente, las

evaluaciones del desempeño para fines de desarrollo no sirven sino para determinar los aumentos salariales. El superior puede diagnosticar los puntos fuertes y débiles del subalterno con miras a corregir estos últimos y reforzar los primeros. Se hace hincapié en la capacitación, el desarrollo y la planeación de trayectorias.

### ¿QUE SE EVALUA?

En las evaluaciones ¿deben medirse las características o bien los resultados? Las evaluaciones que poseen el acento en las características que determinan y miden la habilidad y la aptitud general de los empleados, así como su potencial para progresar en la organización. Estas evaluaciones hacen hincapié en factores tales como el optimismo del empleado, su capacidad para aprender, motivación, iniciativa y firmeza en las decisiones.

Las evaluaciones que hacen énfasis en los resultados miden objetivamente el desempeño del individuo en su cargo. La acogida dada a la gerencia por objetivos refleja la tendencia hacia la evaluación del desempeño con base en normas tangibles y mensurables.

Las normas de desempeño comprenden dos elementos básicos.

Primero, una descripción de las áreas de resultados clave o aspectos importantes del cargo que deben medirse. En segundo lugar, definen un nivel cuantitativo aceptable para estas medidas.

### CRITERIOS PARA LAS NORMAS DE DESEMPEÑO

Las normas de desempeño deben fijarse de acuerdo con ciertas pautas específicas: 1) Deben vincularse con las áreas de resultados clave, y en este sentido han de ser significativas, económicas y orientadas hacia los resultados.

2) Deben reflejar los aspectos repetitivos y creativos del cargo, así como la solución de problemas en el mismo. Los aspectos repetitivos son las rutinas cotidianas. Los elementos de solución de problemas incluyen encontrar soluciones para los problemas y ponerlas en práctica de manera que el cargo regrese a la normalidad. Los aspectos creativos de un cargo comprenden innovación y cambios en la solución de problemas y en el desempeño de las tareas.

3) Las normas de desempeño deben ser constantes y justas.

## ¿QUIEN EVALUA A QUIEN?

Se debe evaluar a todos los empleados, desde el más alto hasta el más bajo. Los sistemas de evaluación del desempeño se utilizan más para los empleados no supervisores y el personal debajo de la gerencia media que para los empleados de rango más alto. La consideración estratégica es la de que la empresa esté pronta a aceptar un sistema de evaluación del desempeño amplio y comprensivo.

Corresponde a las altas directivas decidir quién evaluará a los empleados. Lo más usual es que lo hagan los supervisores inmediatos, aunque también hay evaluación por colegas, autoevaluación, evaluación por los subalternos, por otros supervisores, por el departamento de personal, por un consultor externo o por alguna combinación de estos. El hospital puede establecer un mismo método de evaluación para todo el personal, o bien varios métodos según el tipo de personal. Por ejemplo, la política del hospital puede ser la de que todos los empleados de enfermería se evaluarán por el supervisor inmediato pero que todos los superiores serán evaluados por el superior inmediato y un comité formado por el director médico así como el director de personal y el jefe inmediato. Si hay más de un evaluador esto reducirá la parcialización debida a discrepancias entre las percepciones del evaluador y el verdadero comportamiento del empleado.



## FRECUENCIA DE LAS EVALUACIONES

La mayoría de las evaluaciones formales sirven para tomar decisiones sobre ascensos y remuneración, su frecuencia se relacionará con la frecuencia de esta clase de cambios.

En organizaciones (HOSPITALES) donde los cambios de personal (ascensos, traslados, despidos, jubilaciones, etc) son frecuentes, quizá se necesiten dos o tres evaluaciones formales por año.

Otro factor que ayuda a determinar la frecuencia de las evaluaciones es el periodo transcurrido entre una acción y la manifestación de sus consecuencias. Si el mejoramiento del desempeño se puede observar en un tiempo relativamente corto, vale la pena hacer evaluaciones formales frecuentes. Si el tiempo transcurrido entre la acción y la manifestación de sus resultados es largo, no conviene hacer evaluaciones frecuentes. Por ejemplo, una decisión tomada por un empleado (enfermera) en el nivel inferior de la jerarquía puede traer consecuencias inmediatas en cuestión de días. En cambio, las consecuencias de una decisión tomada por el medico encargado quizá no se evidencien.(12)

---

(12)Guvenc G. Alpander, Planeación Estrategica Aplicada a los R.H.  
p.262

### **2.1.3 RECLUTAMIENTO Y SELECCION**

Reclutamiento es un conjunto de procedimientos que tienden a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización.

Es un sistema de información, mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos oportunidades de empleo que pretende llenar.

El reclutamiento debe atraer un contingente de candidatos suficiente para abastecer adecuadamente el proceso de selección.

El reclutamiento empieza a partir de los datos referentes a las necesidades presentes y futuras de los recursos humanos de la organización, en las actividades relacionadas con la investigación e intervención un número suficiente de personas, entre las cuales, posiblemente, seleccionará las necesarias la organización para la consecución de sus objetivos. Es una actividad que tiene por objeto inmediato atraer a candidatos, para seleccionar los futuros participantes de la organización.

## FUENTES DE RECLUTAMIENTO

Las fuentes de recursos humanos son denominadas fuentes de reclutamiento, ya que pasan a ser los blancos sobre los cuales incidirán las técnicas de reclutamiento.

La identificación, la selección y el mantenimiento de las fuentes de reclutamiento constituyen una de las maneras por las cuales la ARH puede:

- llevar el rendimiento del proceso de reclutamiento, al incrementar tanto la proporción de candidatos/ candidatos preseleccionados para la selección, como la de candidatos/ empleados admitidos;
- disminuir el tiempo del proceso de reclutamiento;
- reducir los costos operacionales de reclutamiento, a través de la economía en la aplicación de sus técnicas.

El reclutamiento es básicamente un proceso de comunicación al mercado: exige información y persuasión. Tal proceso puede desarrollarse directa o indirectamente.

Según Dale Yoder\* el reclutamiento tiene seis fases:

1. Elaboración de directrices (políticas) de reclutamiento, que describen los propósitos y objetivos del jefe en el reclutamiento;
2. organización del reclutamiento y delegación de autoridad y responsabilidad apropiadas a esa función;
3. lista de los requisitos necesarios para la fuerza de trabajo;
4. descubrimiento de nuevas fuentes de reclutamiento de recursos humanos;
5. utilización de medios y técnicas para atraer aquellas fuentes de recursos humanos;
6. evaluación de programas de reclutamiento de acuerdo con los objetivos y los resultados alcanzados.

ESTA TESIS NO DEBE  
SALIR DE LA BIBLIOTECA

## EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO

La iniciación del proceso de reclutamiento depende de la decisión de la línea.

En otras palabras, el órgano de reclutamiento no tiene autoridad de efectuar cualquier actividad de reclutamiento, sin la debida toma de decisiones de parte del órgano que posee el puesto vacante. Como el reclutamiento de una función del staff, sus actos dependen de una decisión de la línea, que es oficializada mediante una especie de orden de servicio, generalmente denominada requerimientos de empleado o requerimiento de personal.

\*Dale Yoder, Handbook of Industrial Relations (N.Y. 1968)

La emisión de una requisición del empleado presenta ciertas similitudes con la de una requisición de material. En este caso, cuando el almacén lo recibe, verifica si existe el material solicitado en los estantes para entregarlo a quien lo requiere; en el caso de que no exista, emite una orden de compra para que el material sea comprado a un proveedor. En reclutamiento la recibe, verifica si existe un candidato adecuado en esté disponible en los archivos.

De acuerdo con la empresa, la requisición de personal puede tener una tramitación extraordinariamente variada, según sea para reemplazar a un funcionario o para aumentar la nómina de personal. En este caso, se exigen, generalmente, no sólo la dotación de una partida extra-presupuesta, que cubra el salario del empleado que se vinculará, sino la autorización superior para que la sección de reclutamiento pueda verificar si hay candidatos en reserva ( o sea, si hay candidatos para ejercer este cargo que estén en archivo, o si hay la posibilidad de una promoción interna), o si se necesita buscarlo en alguna fuente proveedora.

## MEDIOS DE RECLUTAMIENTO

Las fuentes de reclutamiento son las áreas de mercado proveedor de recursos humanos, explorados por los mecanismos de reclutamiento. El mercado de recursos humanos presenta las fuentes más variadas de recursos humanos, que deben ser diagnosticadas y localizadas por la empresa que pasa a fluirlas, mediante una multiplicidad de técnicas de reclutamiento, tratando de atraer candidatos para atender a sus necesidades.

El mercado de recursos humanos está constituido por un conjunto de candidatos que pueden estar ocupados o empleados ( trabajando en alguna empresa ) o disponibles (desempleados). Los candidatos ocupados o disponibles pueden ser reales ( que están buscando empleo o pretendiendo cambiar de empleo ). Ocurre que los candidatos ocupados, reales o potenciales, están trabajando en alguna empresa, inclusive en la nuestra.

El reclutamiento se denomina externo cuando aborda candidatos reales o potenciales, disponibles u ocupados en otras empresas, y su consecuencia es un input de recursos humanos. Se denomina interno cuando aborda candidatos reales o potenciales ocupados únicamente en la propia empresa, y su consecuencia es el procesamiento de recursos humanos.

#### Sistema de reclutamiento interno

El reclutamiento interno ocurre cuando, habiendo determinado cargo, la empresa trata de llenarlo mediante la promoción de sus empleados ( movimiento vertical ) o transferirlos ( movimiento horizontal ) a aún transferidos con promoción (movimiento diagonal )

Puede Incluir:

- transferencia de personal;
- promociones de personal;
- transferencias con promoción de personal; y
- programas de desarrollo de personal; y
- planos de "profesionalización" (carreras) de personal.

El reclutamiento interno exige el conocimiento previo de datos e información de relacionados con otros subsistemas, tales como:

- a) Conocimiento de los resultados obtenidos por el candidato interno en las pruebas de selección a que se somete cuando ocurre su ingreso en la organización y en los tests psicotécnicos de personalidad;
- b) Conocimiento de los resultados de las evaluaciones del desempeño del candidato interno;
- c) Conocimiento de los resultados de los programas de entrenamiento y de perfeccionamiento en los cuales participó el candidato interno;
- d) Examen de los análisis y descripciones del cargo actual del candidato interno y del cargo que se está considerando, con el objetivo de evaluar la diferencia entre ambos, y los requisitos adicionales que se harán necesarios.



e) Examen de los planes de carreras o planes de profesionalización a aún planeación de los movimientos de personal, con miras a verificar la trayectoria más adecuada del ocupante del cargo considerado, antes y después de asumirlo; y

f) Verificación de las condiciones de promoción del candidato interno ( está " en el punto exacto" para ser promovido) y de sustitución ( si el candidato interno ya tiene reemplazo para su cargo).

#### Ventajas de reclutamiento.

- Es más económico para la empresa, ya que evita gastos con anuncios en los periódicos o los honorarios de las empresas especializadas en reclutamiento, los costos de atención de los candidatos, los costos de admisión, los costos de integración del nuevo empleado, etc.

- Es más rápido, dependiendo de la posibilidad del empleado de ser transferido o promovido de inmediato, y evita las demoras frecuentes del reclutamiento externo, la expectativa del día en que el aviso sea publicado en el periódico, la espera de los candidatos, la posibilidad de que el candidato escogido tenga que trabajar durante el periodo de aviso previo (preaviso) en su actual empleo, la demora natural del propio proceso de admisión, etc.

- Presenta mayor índice de validez y de seguridad, pues el candidato ya es conocido, evaluado durante cierto periodo de tiempo y sometido al concepto de los jefes directos; no necesita, en la mayoría de las veces, de un periodo experimental, de integración y de inducción a la organización, o de informaciones amplias al respecto. El margen de error es reducido, gracias al volumen de informaciones que la empresa generalmente reúne respecto de sus funcionarios:

- Es una fuente poderosa de motivación para los empleados, desde que estos vislumbran la posibilidad de ascenso dentro de la organización, gracias a las oportunidades ofrecidas a quienes presentan condiciones para una futura promoción.

- Aprovechar las inversiones ya efectuadas por la empresa en términos de entrenamiento y de perfeccionamiento del personal, que, muchas veces, sólo tiene su retorno cuando el empleado pasa a ocupar cargos más elevados y complejos; y

- Cuando es bien implantado y administrado, desarrolla un sano espíritu de competencia entre el personal, teniendo en cuenta que las oportunidades serán ofrecidas a quienes realmente demuestren condiciones de merecerlas.

## Desventajas del reclutamiento interno

- Exige que los nuevos empleados tengan condiciones de potencial de desarrollo para que puedan ser promovidos, por lo menos, a algunos niveles superiores al cargo que desempeñan y suficiente motivación para llegar allá; si la organización realmente no ofrece oportunidades de crecimiento en el momento adecuado, se corre el riesgo de frustrar a los empleados en su potencial y en sus ambiciones, lo cual trae consecuencias diversas como la apatía, el desinterés, o aún, la desvinculación de la organización, para aprovechar las oportunidades que se le brindan afuera;

- Puede generar un conflicto de intereses, pues, al explicar las oportunidades de crecimiento dentro de la organización, tiende a crear una actitud negativa en los empleados, que, por no demostrar condiciones, no realizarán aquellas oportunidades; cuando se trata de jefes que durante largo tiempo no tuvieron ningún ascenso dentro de la organización o la posición que ocupan, estos pueden pasar a ocupar los cargos subalternos con personalidad de potencial limitado, con el objetivo de evitar una futura competencia para nuevas oportunidades, o entonces pasar a "sofocar" el desempeño y las aspiraciones de los subordinados cuando notan que, en el futuro podrán sobrepasarlos.

- No puede hacerse en términos globales dentro de la organización; la idea de que, cuando el presidente se retira, la organización puede admitir un aprendiz de oficina y promover a todo el mundo, ya fue enterrada hace mucho tiempo; en tal caso se da una gran descapitalización del patrimonio humano de la organización, o sea, pierde un presidente y gana un aprendiz de oficina, novato y sin experiencia; con miras a no perjudicar el patrimonio humano, el reclutamiento interno solo puede hacerse a medida que el candidato interno a una sustitución esté efectivamente en condiciones de, igualarse, por lo menos, a corto plazo, al antiguo ocupante del cargo.

#### Sistema de reclutamiento externo

El reclutamiento es externo cuando, habiendo determinado la vacante, la organización trata de llenarla con personas extrañas, o sea, con candidatos externos que son atraídos por las técnicas de reclutamiento aplicadas. El reclutamiento externo recae sobre candidatos reales o potenciales, disponibles o colocados en otras organizaciones, y puede involucrar una o más de las siguientes técnicas:

- Consulta a los archivos de candidatos que se presentaron espontáneamente o en otros reclutamientos;
- Presentación de candidatos por parte de los funcionarios de la empresa;
- Pancartas o anuncios en la portería de la empresa;
- Contactos con sindicatos y asociaciones de clase;
- Contactos con las universidades, escuelas, agremiaciones estudiantiles, directorios académicos, centros de integración empresa- escuela, etc.
- Conferencias y charlas en universidades y escuelas;
- Contactos con otras empresas que actúan en el mismo mercado, en términos de cooperación mutua;
- Anuncios en periódicos y en revistas, etc.
- Agencias de reclutamiento; y
- Viajes para reclutamiento en otras ciudades.

La elección de una o varias técnicas de reclutamiento involucra necesariamente los siguientes aspectos:

- a) Determinación de las necesidades del personal;
- b) Localización de las fuentes de mano de obra;
- c) Epocas en que se debe reclutar y el tiempo disponible;
- d) Especificaciones de los cargos y exigencias en cuanto a los ocupantes;
- e) Franjas salariales y ventajas que se ofrecen;
- f) Costo de la técnica de reclutamiento por calidad permitida; y
- g) Rapidez relativa de la técnica de reclutamiento por urgencia solicitada.

## SELECCION DE PERSONAL

La selección de recursos humanos sencillamente como la labor de escoger al hombre adecuado para el cargo adecuado, o más ampliamente, entre los candidatos reclutados, aquellos más adecuados a los cargos existentes en la empresa, con miras a mantener la eficiencia y el desempeño del personal.

La tarea de reclutamiento es la de atraer y escoger, mediante varias técnicas de divulgación, candidatos que posean los requisitos mínimos para ocupar el cargo que debe ser llenado, mientras que la tarea de selección es la de escoger entre los candidatos que se han reclutado, aquel que tenga mayores posibilidades de ajustarse al cargo vacante.

Es así como el objetivo básico del reclutamiento es el de abastecer el proceso selectivo de su materia prima básica: los candidatos.

Selección como un proceso de comparación.

La comparación es una función de staff, desarrollada específicamente por la sección de selección de recursos humanos de

la empresa, que cuenta con especialistas, ante todo psicólogos, con el objetivo de hacer de la selección un proceso montado sobre bases científicas y estadísticamente definidas.

A través de la comparación, la sección de selección staff recomienda a la unidad solicitante determinado o determinados candidatos que fueron aprobados en la selección. La decisión de aceptación o de rechazo corresponderá a la unidad solicitante o a su superior inmediato.

Selección como un proceso de decisión.

La sección de selección (staff) no puede imponer a la unidad solicitante la aceptación de los candidatos aprobados en el proceso de comparación. Puede apenas prestar el servicio especializado, aplicar técnicas de selección y recomendar aquellos candidatos que juzgue más adecuados para el cargo.

La decisión final de aceptar o de rechazar los candidatos es siempre una responsabilidad de la unidad solicitante. De este modo, la selección es responsabilidad de línea ( de cada jefe ) y función de staff ( realización del servicio por la sección especializada).



La sección de selección interviene en el proceso de decisión siempre que haya un gran volumen de candidatos, por medio de estudios de validación para aumentar la probabilidad de aciertos, en la prevención de hechos futuros.

Colocación, selección y clasificación de los candidatos.

Las decisiones referentes a la colocación, selección o clasificación del personal pueden ocurrir en presencia o ausencia de ciertas restricciones. Las más comunes son: 1) número de tratamientos por personas, y 2) número de personas por tratamiento. Cuando una organización posee ciertas calificaciones necesarias para ocuparlas y busca individuos que reúnan los requisitos estudiados.

## TECNICAS DE SELECCION

La selección de recursos humanos es un sistema de comparación y de toma de decisiones, necesariamente debe apoyarse en algún criterio o patrón.

## Recolección de informaciones sobre el cargo

La recolección de informaciones respecto del cargo que se pretende suplir puede hacerse a través de:

1. Análisis del cargo, que es el levantamiento de los aspectos intrínsecos (contenido del cargo) y extrínsecos (requisitos que el cargo exige de su ocupante-factores de especificaciones) del cargo.

2. Aplicación de la técnica de incidentes críticos, que consiste en la anotación sistemática y de criterios que los comportamientos de los ocupantes del cargo considerado, los que producirán un mayor o menor desempleo en el trabajo. Esas técnicas tienen como objetivo localizar las características deseables (que mejoran el desempeño) y las indeseables (que empeoran el desempeño), en los futuros candidatos.

3. Análisis de solicitud del empleado, que consiste en la verificación de los datos contenidos en la solicitud del empleado, llenados por el jefe directo, especificando los requisitos y las características que el candidato al cargo debe poseer.

4. Análisis del cargo en el mercado. Cuando se trata de algún cargo

nuevo, sobre el cuál la empresa no tiene todavía ninguna definición a priori, ni aún el jefe directo, existe la alternativa de verificar, en empresas similares, cargos comparables en contenido, requisitos y características de sus ocupantes.

5. Hipótesis de trabajo. Es una provisión aproximada del contenido del cargo y su exigencia en la relación con el empleado (requisitos y características necesarias) como simulación inicial.

### Entrevista de Selección

La entrevista es, básicamente, un sistema de comunicación unido a otros sistemas en función de cinco elementos fundamentales:

1. La fuente, o sea el candidato, con características de personalidad, limitaciones, hábitos, maneras de expresarse, historia, problemas, etc.; en este elemento tiene origen el mensaje;

2. El transmisor, o sea el instrumento de codificación que transforma el mensaje en palabras, gestos o expresiones. La capacidad verbal y de expresión del candidato y del entrevistador se relacionan con la manera como la información es "codificada" para ser transmitida;

3.El canal de transmisión, hay en la entrevista por lo menos dos "canales" -palabras habladas (el más importante) y gestos;

4.El instrumento de decodificación, los "receptores" de la información (o sea el entrevistador y el entrevistado), pueden interpretar (o descifrar) los "mensajes" de modo diferente.

5.El destino, o sea a quién se pretende transmitir el mensaje; en este caso, para el candidato, el destino es el entrevistador y viceversa.

### Principios de Entrevista

1.Preparación de la entrevista;

2.Ambiente;

3.Desarrollo de la entrevista;

4.Cierre de la entrevista; y

## 5. Evaluación del candidato.

1. Preparación. Para todas las entrevistas, previstas o no, debe haber algún tipo de preparación. Obviamente, se necesita un considerable planteamiento para las entrevistas establecidas anticipadamente, tales como las que se realizan para la concesión de empleo o para una evaluación.

2. Ambiente. El ambiente para una entrevista puede ser de dos tipos:

1. Físico, oficina privada y confortable; y
2. Mental, buena disposición de ánimo y confianza.

3. Desarrollo de la entrevista. Es la etapa fundamental del proceso, en que se obtiene la información deseada por los dos componentes: el entrevistador y el candidato.

La entrevista es dirigida cuando el entrevistador sigue un plan previamente establecido, que sirve como lista de verificación (check-list), utilizando generalmente un formulario, que sigue el orden de la propuesta de empleo y donde están anotados los ítems por verificar.

La entrevista es libre o no dirigida, cuando sigue el curso de preguntas-respuestas-preguntas, o sea, cuando no hay un plan o itinerario pre-establecido.

Para alcanzar su objetivo, todo entrevistador debe observar, principalmente los siguientes 8 puntos:

1.Examinar sus preconceptos personales y darles el consabido margen de descuento;

2.Hacer preguntas que conduzcan a respuestas narrativas;

3.Hacer preguntas del tipo "zancadillas",

4.Oír atentamente el candidato y demostrar interés por lo que ha dicho;

5.Evitar expresar opiniones;

6.Animar al candidato a hacer preguntas respecto al empleo y a las condiciones de trabajo;

7.Evitar la tendencia a clasificar globalmente al candidato como "excepcional" o como " pesimo";

8.Evitar tomar muchas anotaciones durante la entrevista.

4.Cierre. Hay ciertos casos en los cuales la entrevista debe ser abierta y fluir libremente, sin ningún tipo de temores o embarazos.

Estos casos son:

1.El entrevistador debe hacer alguna señal clara para demostrar el fin de la entrevista; y

2.El entrevistado debe recibir algún tipo de información en cuanto a su acción futura.

5.Evaluación. A partir del momento en que el entrevistado deja la sala el entrevistador debe emprender inmediatamente la tarea de evaluar al candidato.

De modo general, la entrevista es un instrumento de comparación. El entrevistador necesita trabajar dentro de cierta precisión (presentando resultados coherentes), y de cierta validez (midiendo exactamente aquello que se pretende verificar), tal como un instrumento de medida y de comparación.

## INDUCCION

El principal propósito de la inducción y orientación, que a veces se denomina "proceso de asimilación", es ayudar a los nuevos empleados a la organización, a conocerse y auxiliar al nuevo empleado a llevar a cabo un comienzo productivo. En este proceso se puede incluir ayuda económica para gastos de viaje y de mudanza, llenado de la lista de raya y otras formas, explicación de las políticas y prácticas de la compañía, presentación a nuevos colegas, orientación hacia el puesto y muchos otros aspectos que sirven para integrar al nuevo empleado a la empresa.

### Efecto en la Satisfacción de necesidades

Las necesidades de seguridad, pertenencia, estima y reconocimiento se satisfacen por medio de una inducción y una orientación apropiada. Los procedimientos fortuitos, las felicitaciones casuales y la falta de información pueden precipitar la ansiedad, el desaliento, la desilusión o la conducta defensiva, incluso la renuncia.



Un factor importante en la inducción exitosa es preparar a la organización para el nuevo empleado. Métodos tales como explicar a los compañeros de trabajo el papel que el recién llegado ha de desempeñar, la disipación de miedos irrazonables de empleados actuales y el hacer responsable a los colegas de ayudar al nuevo empleado tienden a hacer los primeros días y semanas más fáciles y más productivos a todos los que intervienen.

### Transferencias, Degradaciones y Promociones

Las transferencias pueden ser de un puesto a otro, de una unidad a otra, o de un turno a otro, y pueden implicar una nueva localización geográfica. Las pueden iniciar la organización o el empleado con la aprobación de la organización. Las transferencias tienen una serie de propósitos como mover a empleados a posiciones con mayor prioridad en términos de adjetivos organizacionales, llenar vacantes en departamentos con empleados de departamento con exceso de personal o colocar a empleados en posiciones más apropiadas para sus intereses o capacidades.

Las degradaciones son un tipo particular de transferencias que implican una reducción en el pago, posición, privilegios y oportunidades. Pueden resultar de reducciones de personal de la organización, sanciones disciplinarias o la incapacidad de un empleado para desempeñarse adecuadamente en un puesto específico.

Una promoción es un tipo de transferencia que implica la reasignación de un empleado a una posición que tiene mayor pago, más responsabilidad, mayores privilegios, mayores beneficios, mayor potencial, o todas estas ventajas. El propósito de una promoción es llenar una vacante que, en general, es más valiosa para la organización que la posición actual de quién es promovido.

### Prácticas y Problemas Actuales

La mayoría de las organizaciones tienen políticas y procedimientos que rigen las transferencias, y estas políticas y procedimientos han sido desarrolladas como resultado de tres situaciones particulares de problemas: a) el problema del empleado marginal al cual el jefe del departamento no quiere; b) el problema de transferir a un empleado a una posición que es apropiada para otras calificaciones y c) el problema de relacionar un salario actual a una diferente estructura de salarios de otra unidad.

Un problema con cualquier promoción es que la organización debe continuar viviendo amigablemente con las personas que ignoran, un caso distinto al de un solicitante rechazado en el proceso de contratación. Lo ideal es que las políticas y los procedimientos de promoción sean razonablemente aceptables para los candidatos que no tuvieron éxito. La confianza de los empleados en la equidad y el cuidado de los procedimientos de selección minimizará la conducta defensiva que es probable que se produzca en el candidato pasado por alto.

### Separaciones: Renuncias, Despidos Temporales, Despidos y jubilación

#### Renuncia.

Las renuncias se deben analizar en términos de su importancia para la empresa. Aunque algunas renuncias pueden permitir a la organización que se corrija un error en la colocación o a llegar "sangre nueva" para la unidad afectada, una rotación excesiva puede ser costosa. Además, la inversión en reclutamiento, selección y capacitación se puede perder, así como también el recurso humano potencial.

## Despidos Temporales y Trabajo Compartido

Los despidos temporales implican la eliminación temporal o indefinida de la lista de raya de las personas cuyas capacidades están en exceso. El propósito de los despidos temporales es reducir la carga financiera en la organización en caso de que los recursos humanos no se puedan utilizar eficientemente.

La práctica establecida para los despidos temporales con base en la antigüedad ("último contrato, primer despido") se ha puesto en directo conflicto con los requerimientos de algunas empresas en el sentido de que incrementan en número de empleados de minorías y mujeres en la fuerza de trabajo.

La amargura, la ira, la crisis, y/o el desengaño son algunas de las emociones que experimentan quienes se ven afectados por un despido temporal. En algunos casos los despidos temporales afectan a grupos de personas relativamente pequeños; algunas veces, cuando una corporación grande tiene serios problemas, y en algunos casos se cierra toda una planta de la que depende en gran medida la economía local.

## Despido.

Los despidos implican la separación de empleados de la lista de raya por violación a las reglas de la compañía o por desempeño inadecuado.

El despido de empleados está siendo afectado cada vez más por la Ley de Derechos Civiles, la Ley de Discriminación por Edad en el Empleo y las decisiones de los tribunales.

## Jubilación.

La mayoría de los empleados en empresas que están por encima de los tamaños más pequeños se jubilan con la garantía de alguna clase de pensión en adición a los plazos de seguridad social del gobierno.

Por lo general, la edad a la que la mayoría de los empleados se pueden jubilar y recibir beneficios totales de pensión es de 65 años, aunque algunas empresas proporcionan jubilación opcional antes.

## 2.1.4 CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO

### Capacitación y Desarrollo

El proceso de capacitación y desarrollo es una combinación compleja de muchos subprocesos que tienen relación con el incremento de las capacidades de individuos y personas para contribuir al logro de los objetivos organizacionales.

La dirección y el desarrollo de personal indica una aplicabilidad general o futura y sugiere un énfasis mayor en conceptos, teoría y crecimiento emocional e intelectual.

### La Capacitación y sus Especies

Se dividirán en razón de su fin, y en razón de su método.

En razón de su fin.

Distinguiremos, en razón de la amplitud que implica la capacitación, las siguientes categorías:

-La que se da sobre conocimientos que serán aplicables dentro de un puesto determinado.

-La que se da sobre conocimientos aplicables en todo un oficio, sobre mecánica en general.

-La que se imparte sobre conocimientos que se refieren a toda una rama industrial, bancaria, comercial, etc.

### La Capacitación Cultural de Carácter Sumamente General

De acuerdo con la naturaleza de la capacitación, podemos distinguir:

La capacitación que se da al obrero o empleado. Esta puede referirse, a lo que se conoce con el nombre de inducción del trabajador, o sea, la que sirve para explicar al trabajador que ingresa a la empresa, sus reglas, prestaciones, etc., la que se da sobre seguridad industrial o sobre relaciones humanas.

Capacitación de Supervisores. Esta tiene dos aspectos:

-El técnico, o sea la manera concreta como debe hacerse el trabajo

que está bajo su vigilancia; y el administrativo, que comprende aspectos tales como saber planear y distribuir el trabajo, saber enseñar, saber ordenar, saber escoger a sus trabajadores y acomodarlos, saber calificar, saber mantener la disciplina, saber resolver las quejas, saber estimular el entusiasmo del trabajador, saber formar el espíritu de grupo, saber prevenir y corregir defectos, etc.

**Capacitación de Ejecutivos.** Esta suele referirse a cómo prepararlos para ocupar puestos o responsabilidades de mayor categoría, dándoles conocimientos en planeación, organización, control, finanzas, mercados, relaciones humanas, relaciones públicas, etc.

### **Capacitación Directa: Sus Métodos**

**-Clases.** Se caracterizan éstas, por una enseñanza sistemática, dada por técnicos en la enseñanza, o sea, maestros propiamente dichos, que en forma pedagógica, semejante a la empleada en los centros de estudio superiores, imparten las nociones de materias tales como matemáticas o contabilidad.



-Cursos breves. Son los que se hacen en torno a un tema específico dentro de un materia más amplia.

-Becas. En materia de becas, la nueva Ley Federal del Trabajo dispone:

Art. 132. Son obligaciones de los patrones:

Frac. XIV. Hacer por su cuenta, cuando empleen más de cien y menos de mil trabajadores, los gastos indispensables para sostener en forma decorosa los estudios técnicos, industriales o prácticos, en centros especiales, nacionales o extranjeros, de uno de sus trabajadores o de uno de los hijos de éstos, designado en atención a sus aptitudes, cualidades y dedicación, por los mismos trabajadores y el patrón. Cuando tengan a su servicio más de mil trabajadores, deberán sostener tres becarios. El patrón sólo podrá cancelar la beca cuando sea reprobado el becario en el curso de un año, o cuando observe mala conducta; pero en estos casos, será substituido por otro. Los becarios que hayan terminado sus estudios, deberán prestar sus servicios al patrón que los hubiese becado, durante un año por lo menos.

-Conferencias. Consisten éstas en una exposición, de 1 a 2 hs como máximo, muchas veces seguidas de preguntas y respuestas, sobre un tema que pueda ser tratado en ese tiempo.

-Método de casos. Este método consiste en tomar como base de la enseñanza "un caso concreto", no inventado, sino sacado de la realidad de la propia empresa o de otras.

Con todas las ventajas de este método, creemos que, para que produzca efectos benéficos, debe llenar los siguientes requisitos:

- a) El problema debe ser más práctico que teórico,
- b) El caso debe ser real, y estar estructurado técnicamente; de lo contrario sólo sirve de pretexto para enseñar teoría disimuladamente.
- c) Debe contarse con un director de la discusión, especialmente capacitado en este aspecto.

-Instrucción programada. Este método consiste en un sistema por el cual, el alumno, después de leer un trozo que le da información suficiente, tiene que responder a preguntas que se le hacen, debiendo cerciorarse posteriormente de si su respuesta fue acertada o no, comparándola con la que encuentra en otra parte.

## ADIESTRAMIENTO

### División del Adiestramiento

#### En razón del fin

1. Adiestramiento al obrero o empleado nuevo. Se necesita dar, aun en el supuesto de que el trabajador posea capacidades previas para el puesto.
2. En caso de cambio de puesto: Cuando el obrero o empleado tiene que cambiar de puesto, sea por transferencia temporal, para llenar una vacante o por ascenso, prácticamente se está en el mismo caso de un obrero nuevo que necesita ser adiestrado. (comodín).
3. Por cambio de sistemas. Cuando, en razón de cambios de maquinaria, de instrumental, de métodos de trabajo o de simplificación de éste, la manera de hacer una labor va a cambiarse, es indispensable adiestrar, para enseñar técnicamente los nuevos métodos, ya que de ese adiestramiento depende el éxito de la empresa.

## El Adiestramiento Dentro del Trabajo

Se caracteriza porque se realiza dentro de las operaciones normales de producción o servicio, siendo el fin principal "producir", y el fin secundario "enseñar".

Este se divide en tres:

a) El método T.W.I. Un aprendizaje adaptado a las necesidades de la industria moderna ya que se dirige a enseñar un puesto concreto y limitado, es el método Training Within Industry. En México, el Centro Nacional de Productividad lo llama Adiestramiento Dentro de la Empresa -A.D.E.-

b) Encomienda de "casos". Consiste en que se encarga a un trabajador o jefe la realización de un problema o la resolución de un caso concreto, dentro de los varios que forman el puesto: deberá explicar a su jefe "cómo piensa hacer o resolver" lo que se le encarga, y, después de obtener el visto bueno, hacerlo en realidad, bajo una estrecha supervisión.

c) Rotación planeada. Consiste en que, para preparar a un trabajador o empleado, pero sobre todo, a un jefe, se le haga pasar por varios puestos inferiores, que le sirvan de preparación para el que va a asumir.

## Adiestramiento en Escuela

Escuela vestibular. Se trata de escuelas especialmente establecidas dentro de la empresa, con el fin de que, quienes van a ingresar a ésta, pasen primero por un tiempo determinado por esas escuelas vestibulares, con el fin de adiestrarse en los puestos que van a desempeñar inmediatamente después.

La ventaja de este adiestramiento vestibular sobre el adiestramiento dentro del trabajo, estriba principalmente en dos cosas. La primera es que los instructores son personas especializadas en la enseñanza. La segunda se refiere al hecho de que, en esas escuelas se busca más bien la enseñanza, que la producción, cosa que ocurre en sentido contrario con el que se imparte dentro del trabajo.

Las desventajas de este sistema son: la primera, su alto costo, sobre todo para enseñanza de trabajo de taller ya que supone montar una fabrica en pequeño; la segunda, consiste en que fácilmente el instructor enseña "el modo de hacer el trabajo", en forma distinta de como va a exigirlo el supervisor dentro del taller o la oficina, lo cual implica que el trabajador requerirá un nuevo adiestramiento al comenzar a trabajar.

## **2.1.5 HIGIENE y SEGURIDAD**

### **Higiene del Trabajo**

Esta se refiere a un conjunto de normas y procedimientos que protegen la integridad física y mental del trabajador, preservándolo de los riesgos de salud inherentes a las tareas del cargo y al ambiente físico donde son ejecutadas.

### **Objetivos de la Higiene del Trabajo**

Esta tiene por objeto la salud y el confort del trabajador y evita que se enferme o se ausente transitoria o definitivamente del trabajo.

Entre los principales objetivos de la Higiene del Trabajo están:

- eliminación de las causas de enfermedades profesionales;
- reducción de los efectos perjudiciales provocados por el trabajo en personas enfermas o portadoras de defectos físicos;

- prevención del empeoramiento de enfermedades o de lesiones; y
- mantenimiento de la salud de los trabajadores y aumento de la productividad, por medio del control del ambiente de trabajo.

La Higiene del Trabajo incluye también el estudio y el control de las condiciones de trabajo, que son las variables de la situación que influyen poderosamente en el comportamiento humano. Son tres los grupos de condiciones de trabajo: de naturaleza física (iluminación, ruido, temperatura, etc.); el tiempo (horas de trabajo, períodos de descanso, etc); y el social dentro de la situación del trabajo (organización informal, status, etc). La Higiene del Trabajo se preocupa exclusivamente de las condiciones físicas del trabajo.

### Condiciones de Trabajo

Los tres factores más importantes de las condiciones físicas de trabajo son: la iluminación, el ruido y las condiciones atmosféricas.

## **Iluminación**

La mala iluminación causa fatiga a la vista, perjudica el sistema nervioso, influye en la mala calidad del trabajo y es responsable de una buena parte de los accidentes de trabajo.

Un buen sistema de iluminación debe poseer las siguientes condiciones:

a) Ser suficiente de manera que cada foco luminoso proporcione toda la cantidad de luz necesaria para cada tipo de trabajo;

b) Ser constante y uniformemente distribuida para evitar la fatiga de los ojos, consecuencia de sucesivos acomodamientos, en razón de las variaciones de la intensidad de la luz. Se deben evitar contrastes violentos de luz y de sombra y las oposiciones de claro y oscuro.

La distribución de la luz puede ser:

- 1. Iluminación directa**
- 2. Iluminación indirecta**
- 3. Iluminación semiindirecta**
- 4. Iluminación semidirecta**



## Ruido

El ruido es considerado, generalmente, como un sonido indeseable.

El sonido tiene dos características principales:

la frecuencia y la intensidad. La frecuencia del sonido es el número de vibraciones por segundo, emitidas por la fuente de ruido y es medida en ciclos por segundo. La intensidad del sonido es medida por decibeles.

El control de ruidos elimina, o por lo menos reduce los sonidos indeseables. Genéricamente, los ruidos industriales pueden ser:

a) continuos (máquinas, motores y ventiladores);

b) intermitentes (prensas, herramientas neumáticas, forjas) y

c) variables (personas que hablan, manejo de herramientas o materiales).

## Condiciones Atmosféricas

Las condiciones atmosféricas que afectan al hombre son, principalmente, la temperatura y la humedad. Otros factores son la ventilación, la composición del aire, la presión barométrica, las condiciones tóxicas.

## Seguridad en el Trabajo

Es el conjunto de medidas técnicas, educacionales, médicas y psicológicas, empleadas para prevenir los accidentes, eliminar las condiciones inseguras del ambiente, e instruir o convencer a las personas sobre la implantación de medidas preventivas.

Los Accidentes de Trabajo se Clasifican en:

Accidentes sin incapacidad: después del accidente, el empleado continúa trabajando.

Accidentes con incapacidad, son los que ocasionan:

a) Incapacidad temporal es la pérdida total de la aptitud para el trabajo durante el día del accidente o durante un periodo menor de un año.

b) Incapacidad permanente parcial es la reducción de la capacidad laboral ocurrida durante un día, o por un período menor de un año.

La incapacidad permanente parcial es, generalmente, motivada por:

- Pérdida de cualquier miembro o parte del mismo;
- Reducción de la función de cualquier miembro o parte del mismo;
- Pérdida de la visión o reducción funcional de un ojo;
- Pérdida de la audición o reducción funcional de un oído; y
- Cualquier otra lesión orgánica, perturbación funcional o psíquica, que, según el concepto médico, reduzca a menos de tres cuartos la capacidad de trabajo.

c)Incapacidad total permanente: es la pérdida total, con carácter permanente, de la capacidad de trabajo.

La incapacidad total permanente es generalmente motivada por:

- Pérdida de la visión de ambos ojos;
- Pérdida de la visión de un ojo con reducción, en más de la mitad, de la visión del otro;

-Pérdida anatómica o impotencia funcional de más de un miembro en sus partes esenciales (manos o pies);

-pérdida de la visión de un ojo, simultánea con la pérdida anatómica o impotencia funcional de una de las manos de una pie;

-pérdida de la audición de ambos oídos, o aún, reducción en más de la mitad de su función; y

-cualquier otra lesión orgánica, perturbaciones funcionales o psíquicas permanentes que ocasionen, según concepto médico, la pérdida de tres cuartos o más de la capacidad para el trabajo.(7)

---

(7)Idalberto C., Administración de Recursos Humanos. p.203 a 221

## **ANALISIS ORGANIZACIONAL COMPARATIVO**

### **CAPITULO III**

## EL HOSPITAL ( CLINICA )

El hospital es uno de los tipos de organizaciones mas completas. La práctica médica cambiante y la tecnología avanzada así como el alto grado de especialización han creado objetivos nuevos y evolutivos.

Los hospitales emplean un gran número de profesionales tanto médicos como otros expertos que realizan labor de apoyo para la resolución de problemas de salud, de tal manera que los hospitales han desarrollado estructuras que los distinguen de otros modelos, así como, sistemas psicosociales y practicas administrativas, con objeto de lograr sus objetivos.

El objetivo de este trabajo es el de proporcionar un panorama específico de la coordinación de actividades especializadas de un grupo de profesionales de la medicina y su personal de apoyo en el marco de un hospital, visto este como un centro para manejar los problemas de salud, totales, de la comunidad.(13,14).

---

(13) C. Cliford Attkinsson Admon de Hsopitales. p.18,19

(14)Sist Atención Médica. Dirección de Hospitales. p.68 a 72

### 3.1 ESTRUCTURA

La estructura de la organización de una clínica - hospital difiere substancialmente del modelo básico de otro tipo de organizaciones.

El hospital tiene una relación única entre la autoridad formal de la posición, tal como está representada por la jerarquía administrativa, y la autoridad del conocimiento representada por los médicos practicantes y otros profesionales. Esto crea una estructura difusa y poco usual.

La diferenciación y especialización extensiva de las actividades es evidente en un hospital. Para realizar el trabajo el hospital se apoya en una división extensa del trabajo entre sus miembros, en una estructura organizacional compleja, la cual engloba muchos departamentos diferentes, personal, staff y puestos, así como, un elaborado sistema de coordinación de las tareas, funciones e interacción social.

Las tareas del hospital son llevados a cabo por un grupo de participantes cooperativos, cuyos antecedentes educativos, entrenamiento, habilidades y funciones son diversas y heterogeneas.

Gran parte de la tarea de tratamiento es desempeñada por el personal médico, quienes requieren de la colaboración y asistencia de personal profesional paramédico. El cuerpo médico es especializado debido a la creciente complejidad de la tecnología médica.

El cuerpo de enfermeras incluye enfermeras profesionales graduadas. Además existen el administrador del hospital y el personal de apoyo a la cabeza de servicios como dietética, admisión, mantenimiento, farmacia, registro médico, aseo, limpieza y lavandería. También existen técnicos médicos que trabajan en el laboratorio, departamento de rayos X y ultrasonografía.

Además de estos participantes directos en el sistema del hospital existe una dirección que tiene la responsabilidad global de la organización.



### 3.1.1 COORDINACION DE ACTIVIDADES

El alto grado de diferenciación y especialización crea problemas críticos de coordinación en la clínica - hospital.

Debido a esta división extensiva del trabajo y especialización asociada, prácticamente cada persona que trabaja en el hospital depende de alguna otra persona o personas para el desempeño de su propio papel en la organización. Los especialistas y médicos generales pueden desempeñar sus funciones únicamente cuando tienen a la disposición el apoyo del personal staff y los auxiliares de servicios. Su trabajo se complementa, está entrelazado y es interdependiente. A su vez declina interdependencia, requiere que las que las distintas funciones y actividades especializadas de los departamentos y de los miembros individuales están suficientemente coordinados si se requiere que la organización funcione efectivamente y logre sus objetivos. En consecuencia la clínica hospital ha desarrollado un sistema bastante elaborado de coordinación de coordinación interna. Sin coordinación el esfuerzo realizado por parte de los diferentes miembros y la continuidad de los de las operaciones de la organización no podrían garantizarse.

Uno de los problemas para lograr la coordinación surge del sistema de autoridad dual y del alto grado de especialización y profesionalismo. La coordinación por medio de la jerarquización del organismo es difícil. Sin embargo el hospital emplea extensivamente la coordinación mediante reglas y procedimientos administrativos.

Sin embargo, debido a los problemas asociados al cuidado y tratamiento de pacientes, es imposible apoyarse exclusivamente en procedimientos administrativos para la coordinación. Por lo tanto, uno de los medios primarios de integración, es la coordinación voluntaria y la disposición de los distintos participantes para trabajar efectivamente juntos en el manejo de sucesos poco usuales y no rutinarios.

El hospital depende ampliamente de la motivación y los ajustes informales voluntarios de sus miembros, para el logro y mantenimiento de la buena coordinación. Los planes, reglas, reglamentos y controles formales de la organización, pueden asegurar algún mínimo de coordinación, pero por sí mismos son incapaces de producir la coordinación adecuada, pues únicamente una fracción de todas las actividades de coordinación requeridas en esta organización pueden ser programadas con anticipación. Una de las fuerzas primarias que garantizan la coordinación voluntaria, es el sistema de valores que destaca el bienestar del paciente.

### 3.1.2 ESTRUCTURA Y AUTORIDAD

- Una característica primaria de un modelo organizacional es una pirámide simple de autoridad.

Escencialmente, la autoridad en el hospital está compartida ( no igualmente ) por la Dirección y la Administración y los Doctores (son los centros de poder en la organización). En el hospital la autoridad no emana de una línea simple de órdenes, como sucede en la mayoría de las organizaciones formales.

Cada uno de estos dos grupos tiene su base para el Ejercicio de la autoridad legítima; a continuación se puntualiza ésta legitimidad:

1) La dirección es legalmente responsable en el hospital, encargada de formular las políticas.

La persona con más conocimientos acerca de todas las fases de la vida del hospital, el único profesional de tiempo completo con amplia perspectiva, es el administrador; por lo tanto el debe decidir respecto de la aplicación de las políticas.

2) La actividad esencial en el hospital es el cuidado médico para el enfermo, es decir, la especialidad de los médicos, los que por lo tanto, deben determinar al respecto las políticas de la organización.

Cada uno de estos grupos tiene una base para el ejercicio de la autoridad; sin embargo estos no se encuentran claramente delineados y separados.

Existen muchas interfases, entre estas fuentes de autoridad, las cuales crean conflictos. Es difícil seleccionar a alguno de los dos como poseedor de la autoridad central. La autoridad está distribuida y compartida, más que adherida, a la escala jerárquica.

- Legalmente el director es la autoridad suprema, profesionalmente el doctor está en la cima. En los asuntos diarios el administrador está en la cima.

Una manera de ver esta relación es en función de los dos subsistemas organizacionales. La dirección tiene la responsabilidad estratégica de relacionar la Clínica - Hospital a su medio social y ayudar a obtener los recursos necesarios para sus operaciones; el administrador tiene la responsabilidad coordinadora de negociación e integración de los distintos recursos y actividades de los participantes de la organización.

El cuerpo médico tiene la responsabilidad técnica primaria en función del tratamiento del paciente.

No existe línea de autoridad entre estos niveles. Se trata de dos fuentes separadas de autoridad, ejercidas dentro de la misma organización social.

De lo anterior inferimos que nos encontramos ante una fuente de autoridad diversa.

### 3.1.3 SISTEMA PSICOSOCIAL

Una de las características fundamentales de una clínica hospital es la importancia del sistema psicosocial, en el cual su materia prima es humana; su producto es humano; su trabajo está hecho principalmente por manos humanas, y sus objetivos son humanos, esto es, servicio directo a la gente, servicio que es individualizado y personalizado.

La clínica - hospital tiene sistema de status y papeles claramente definidos. Los roles de los distintos participantes como son los médicos, el administrador, las enfermeras y el personal paramédico están muy bien definidos. Esta definición de papel se apoya en la profesionalización. El proceso de educación y entrenamiento destacan ciertos preceptos de acción, los cuales delinear las actividades individuales.

#### 3.1.4 EL PACIENTE

El paciente es obviamente uno de los individuos claves en el hospital ya que es simultáneamente cliente y producto del hospital. Entra a la clínica-hospital con suspicacia, miedo y temor, y cierta resistencia en el mejor de los casos. Quizá su motivación dominante es la de ser capaz de salir del hospital por su propio pie y tan rápido como sea posible. Su status externo a la organización tiene muy poco que ver con su status en el hospital. A medida que se deshace de sus ropas, se desviste también de su status social, su estilo preferido, su identidad

habitual en el mundo. Su nuevo status puede ser definido por la naturaleza de su enfermedad, la complejidad de los procedimientos médicos, su localización en la clínica - hospital y el prestigio de los médicos que lo atienden.

El status del primer paciente al que se le transplantó un corazón fue significativamente diferente, al del paciente sujeto a una operación de apéndice rutinaria.

Nuestra cultura prescribe ciertas maneras de comportamiento para el papel del enfermo, al estar enfermo, por lo común nos revela de otras obligaciones tales como ir a trabajar o a la escuela.

### 3.1.5 CUERPO MEDICO

El cuerpo médico es el conjunto de elementos profesionales de la medicina que brinda la atención médica de una institución hospitalaria.

habitual en el mundo. Su nuevo status puede ser definido por la naturaleza de su enfermedad, la complejidad de los procedimientos médicos, su localización en la clínica - hospital y el prestigio de los médicos que lo atienden.

El status del primer paciente al que se le transplantó un corazón fue significativamente diferente, al del paciente sujeto a una operación de apéndice rutinaria.

Nuestra cultura prescribe ciertas maneras de comportamiento para el papel del enfermo, al estar enfermo, por lo común nos revela de otras obligaciones tales como ir a trabajar o a la escuela.

### 3.1.5 CUERPO MEDICO

El cuerpo médico es el conjunto de elementos profesionales de la medicina que brinda la atención médica de una institución hospitalaria.



## Reglamentación de los Servicios Médicos y Clínicos

El cuerpo médico en general, incluyendo a los auxiliares de diagnóstico y tratamiento, debe estar jefaturado por una persona que con el nombre el jefe del cuerpo médico, o jefe de servicios médicos, recibe la dirección, la responsabilidad y el apoyo para organizar y vigilar el correcto funcionamiento de este grupo profesional.

### Deberes generales de los médicos

Un médico debe siempre mantener el más alto nivel profesional. Un médico no debe permitir que sobre él influyan razones de orden económico.

### Deberes del Médico hacia el enfermo

Un médico debe tener siempre presente la importancia de preservar una vida humana.

Un médico le debe a su paciente completa lealtad y todos los recursos de la ciencia. Cuando un examen o tratamiento están más allá de su capacidad, deberá llamar a otro médico que tenga habilidad necesaria.

Un médico debe a su paciente absoluto secreto en todo lo que le ha sido confiado o que el reconoce en razón de la confianza que se le ha dispensado.

Un médico debe dar el tratamiento necesario en caso de urgencia, a menos que esté seguro de que puede y que será proporcionado por un especialista si el no puede darlo.

Deberes de los Médicos entre sí

Un médico debe comportarse con sus colegas como desearía que ellos lo hicieran con él.

Un médico no debe quitarle enfermos a sus colegas.

Los médicos son huéspedes en la clínica-hospital, y utilizan las facilidades suministradas.

Ellos tienen tanto un papel profesional centrado en el paciente como un papel institucional que asume como participantes en la clínica-hospital.

Su entrenamiento profesional destaca, su actividad centrada en el paciente. El desarrollo del papel institucional requiere alguna adaptación. El doctor debe efectuar ciertos ajustes con objeto de funcionar efectivamente dentro de la organización. Por ejemplo, el uso de instalaciones de la clínica-hospital, como sala de operaciones y otras, tiene que ser programado tomando en consideración los requisitos de otros médicos.

Su motivación, en aumento el tratamiento, y la cura de pacientes individuales tiene que ser modificada por los requerimientos de la clínica - hospital para todos los pacientes.

Los médicos están llevando a cabo los ajustes necesarios a su papel institucional. El entrenamiento en las escuelas de medicina, con mayor énfasis en internado y práctica clínica, favorece el papel institucional.

El cuerpo médico tiene status alto dentro de la organización de la clínica-hospital.

Legalmente, ellos son los únicos que pueden prescribir cuidado y tratamiento terapéutico. Asignamos substancial carisma a los

médicos. Este alto status social se lleva dentro del sistema de la clínica-hospital, y es, reforzado aún más por el grado de especialización del conocimiento y la competencia técnica por la práctica.

El especialista con frecuencia adquiere status más alto que el practicante general, y existen incluso diferencias entre los status de las distintas especialidades médicas.

La dinámica de grupo dentro del cuerpo médico es compleja. Aunque cada médico está dedicado a la práctica independiente, debe coordinar las actividades de la clínica-hospital con otros doctores, enfermeras y los departamentos de servicio. Esto requiere el desarrollo de relaciones de grupo efectivos. Los patrones de liderazgo están más determinados por las características personales y carisma del médico individual que por el puesto que tiene en la organización.

### 3.1.6 CUERPO DE ENFERMERIA

El cuerpo de enfermería tiene la difícil pero importante función de coordinar las funciones de "cuidado" del hospital y las de cura del médico. Existe una larga tradición de que el doctor tiene autoridad directa e inmediata sobre la enfermera en los aspectos médicos y el tratamiento de su paciente. Este punto de vista implica que el papel primario de la enfermera es la de "ayudante del doctor". Por otro lado, la enfermera es un miembro de tiempo completo de la organización administrativa, que reporta a la jerarquía a través del administrador. Para el paciente, la enfermera es la representante primaria de la clínica-hospital y está cercamente asociada a su cuidado y cura. El doctor puede ver a su paciente una vez al día, pero la enfermera está en continua interacción con él.

La posición oficial de las enfermeras descrita en los organigramas típicos no otorga realmente el reconocimiento de poder e influencia que estas tienen en la organización del hospital. El cuerpo de enfermeras tiene un papel vital en la dinámica de grupo del hospital. Debido a la asociación de tiempo completo con la clínica-hospital, su familiaridad con las reglas y los conocimientos establecidos.

### 3.1.7 EL CUERPO ADMINISTRATIVO

El administrador tiene un papel que apenas comienza en el Hospital. Históricamente la función del administrador en la clínica-hospital era esencialmente de oficina y mantenimiento. El suministrará las facilidades para operar el aspecto " hotelero" del hospital. Su posición era baja comparada con la del cuerpo médico. Sin embargo con la nueva complejidad, la mayor necesidad de coordinación de las actividades del hospital y la creciente demanda de equipo "sofisticado" y en uso efectivo, ha hecho que el papel del administrador se haya desarrollado más rápidamente que cualquier otro en las dos últimas décadas de cambio reciente en los hospitales que sirven a la comunidad.

Cada innovación en el tratamiento médico y quirúrgico de los pacientes hospitalizados ha tenido un efecto en la participación del administrador dentro del problema total. Nuevos equipo, nuevas prácticas, nuevas maneras de utilizar los recursos han alterado la vida en todos los departamentos del hospital, y este hecho a motivado, nuevas demandas sobre el administrador. Por encima de todos estos casos el administrador es en si mismo parte de una profesión que mediante la especialización y las asociaciones de

colegas se va fortaleciendo. La proposición acerca de que el papel del administrador del hospital apenas comienza, indica que su posición está menos definida y no tiene los antecedentes históricos del cuerpo médico en la clínica-hospital.

### 3.1.8 SISTEMA ADMINISTRATIVO

El análisis anterior de los objetivos, uso de la tecnología, estructura y sistema psicosocial del hospital sugiere que el sistema administrativo será también complejo. La diversidad es la base del poder y la estructura de autoridad crea una dispersión de la planeación y control en la organización. La dirección tiene la autoridad legal y decide los asuntos financieros generales. El administrador y su personal staff están a cargo del funcionamiento del hospital y deben participar en la planeación y control organizacional. El cuerpo médico por otro lado, tiene el conocimiento técnico y la autoridad concerniente al tratamiento del paciente. Así el sistema administrativo del hospital es diverso, con los miembros responsables por la decisión de planeación y control en ciertas esferas de la organización global.

Uno de los medios primarios de control en el hospital es a través de la profesionalización y la internalización (el uso interno) de valores y normas de desempeño, los cuales prescriben ciertos comportamientos de papel para los participantes. Además cada uno de los grupos tiene mecanismos para el autocontrol. (Por ejemplo, en el cuerpo médico los procedimientos de revisión para la selección de miembros del cuerpo, para la serie de exámenes y para la auditoría médica, proporcionan algún grado de control sobre el doctor individual).

La dirección y el equipo administrativo establecen muchos procedimientos de control, particularmente en áreas como contabilidad, archivos y mantenimiento. Estos controles son similares a los que utilizan en muchos estándares normativos, y sirven como medios primarios de autocontrol.

Además de las distintas divisiones establecen procedimientos de la clínica-hospital, desde los quirúrgicos dictados por el cuerpo médico hasta métodos de negocios diseñados por el administrador. Estos procedimientos del hospital proporcionan la base para el control sobre actividades relativamente programadas.



Sin embargo, debe hacerse incapié en que muchas de las funciones en el hospital son no rutinarias y es difícil establecer controles bien definidos para tales actividades. Aunque en ciertas áreas debe apoyarse principalmente en la coordinación y control voluntario de los participantes mismos.

La función de planeación en el hospital se lleva a cabo de muchas maneras. El cuerpo médico tiene responsabilidad vital de la planeación relacionada con el tratamiento del paciente. El administrador se involucra en la planeación estratégica y de la comunidad más en general. Tiene que ver con el financiamiento y obtención de facilidades, y la planeación de su utilidad efectiva. Obviamente el administrador debe apoyarse en el cuerpo médico respecto de la información técnica con relación a sus planos.

Sin embargo, la planeación estratégica para el sistema hospitalario esta convirtiendose en una de sus funciones más importantes.

El análisis anterior de la clínica-hospital sugiere que este es una organización muy especial, diferente de otros tipos de instituciones.

Hemos considerado sólo un tipo, la clínica-hospital de la comunidad. Habrá diferencias significativas en los objetivos y otros subsistemas para el hospital gubernamental o de otros tipos. Este análisis de la clínica-hospital, sin embargo, ha destacado el hecho de que esta tiene problemas administrativos y organizacionales que hacen difícil ajustarla al modelo burocrático puro. La demanda de que la clínica-hospital se asemeje a un negocio en todos sus esfuerzos, parece irreal en vista de su papel particular en la sociedad, su énfasis primario, en los factores humanos, el nivel de profesionalización y especialización del conocimiento y la necesidad de una organización adaptable e innovadora.(13,14).

---

(13) C. Cliford Attkinsson, Admón de Hospitales. p.21,22

(14) Sis. de Atención Médica. Dirección de Hospitales. p.74,75

**EL CASO, LA CLINICA - HOSPITAL**

**CAPITULO IV**

## 4.1 EL CASO, LA CLINICA-HOSPITAL

### CONCEPTOS BASICOS PARA LA VERIFICACIONES DE UNIDADES HOSPITALARIAS

#### DEFINICION

Hospital, es todo aquel establecimiento público, social o privado que tiene como finalidad la atención de enfermos que se internan para su diagnóstico, tratamiento o rehabilitación. Los establecimientos de carácter privado, en los términos de la Legislación Sanitaria, prestarán los siguientes servicios:

Colaborar en la prestación de servicios básicos con énfasis en la educación para la salud, prevención y control de las enfermedades transmisibles, planificación familiar y disponibilidad de insumos.

Proporcionar servicios de urgencias.

Notificar oportunamente las enfermedades transmisibles a las autoridades sanitarias.

Proporcionar atención médica a la población en casos de desastres.

Colaborar en la formación y desarrollo de recursos humanos para la salud y desarrollar actividades de investigación.

Para llevar a cabo la verificación de este tipo de establecimientos es conveniente identificar el flujograma de cada uno de los servicios y actividades que se efectúan, a semejanza con la metodología que se utiliza en los procesos que se realizan en una industria.

## RIESGO PARA LA SALUD HUMANA

La clasificación de este tipo de establecimientos es del máximo riesgo, pues las actividades que realizan son relacionadas directamente al ser humano, que al acudir a estas unidades ya sufre de algún padecimiento crónico o infeccioso que lo lleva a solicitar sus servicios, lo que convierte a este tipo de establecimientos en altamente contaminantes.

Los riesgos identificados para los pacientes van desde la calidad de la alimentación que le proporcionan, hasta los procedimientos diagnósticos y terapéuticos a los que serán sometidos.

Por otro lado, son sumamente contaminantes por los desechos propios de sus actividades y que se clasifican en:

-Tejidos y Huesos.- Gasa, apósitos, vendajes, jeringas, agujas, sondas, catéteres etc.

- Material Contaminado.- Provenientes de las salas de cirugía, partos, laboratorios y salas de autopsia, incluyendo la sangre.

- Materia orgánica.- Se incluyen productos utilizados como muestras de laboratorio.

-Productos Químicos.- Medicamentos caducados, reactivos de laboratorio y otros productos.

Este tipo de desechos ponen en grave riesgo la salud no solo de los pacientes y del personal, sino de la población en general.

La visión clara de los riesgos a la salud facilitará la publicación de la reglamentación en esta materia, pues cada uno de los artículos contemplados en ella, están enfocados al control o eliminación de los factores que condicionan las situaciones de riesgo o daño a la salud.

## REGLAMIENTO INTERNO

Todas las unidades hospitalarias deben contar con un reglamento interno en el que se defina su organización, las funciones y responsabilidades del personal, y los servicios con los que cuenta.

### EXPEDIENTES Y RELACIONES DEL PERSONAL

Se deben revisar las relaciones de personal por función, con la finalidad de cotejarla con los expedientes personales, verificando que el sustento académico de cada uno de ellos, y que debe formar parte del expediente, sea compatible con la función que desempeña, y valorar si el número de los recursos es suficiente e idóneo para cubrir las necesidades de la unidad. Deberá contarse también con el rol de guardias en el que se revisará que se cuente con personal médico, paramédico, de intendencia y mantenimiento, las 24 horas de los 365 días, que cubra las necesidades de la unidad hospitalaria. El rol podrá estar elaborado por semana o por mes.

## LIBROS DE CONTROL

Libro de registro de nacimiento.- Este libro deberá tener las siguientes columnas, y permanecer en el área de Toco-quirúrgica:

- Fecha de Nacimiento
- Hora de Nacimiento
- Nombre de la Madre
- Diagnóstico
- Sexo del producto
- Peso al nacer
- Huella del recién nacido

Libro de defunciones.- Se podrá encontrar en el área administrativa y deberá contener:

- fecha de ingreso
- nombre del paciente
- diagnóstico
- edad
- sexo
- nombre del médico tratante
- fecha de egreso



## EXPEDIENTES CLINICOS

Toda unidad Hospitalaria debe contar con los expedientes clínicos de los pacientes, los cuáles pueden encontrarse en el área de archivo y en hospitalización en el caso de que el paciente se encuentre en este Servicio y que deberá contener los documentos necesarios.

## AREAS Y SERVICIOS

En términos generales un Hospital puede contar con las siguientes áreas:

### 1.- ADMINISTRATIVA

Dirección

Archivo

Sanitarios para el personal

Trabajo social.

Los aspectos que se deben verificar en esta área serán enfocados a las condiciones físicas y de mantenimiento. Deberá

verificarse la existencia de letreros alusivos a la protección de los NO Fumadores, extinguidores colocados en sitios accesibles con letrero indicativo, círculo rojo y carga vigente, deberá asentarse en el acta cualquier dato que implique riesgo de incendio; así como la existencia de mobiliario y equipo ajeno a la función administrativa.

## 2.- CONSULTA EXTERNA

Control de enfermería

Consultorios

Sala de espera

Sanitarios para pacientes

No en todos los casos existe el control de enfermería, pero en el caso de que se cuente con esta área verificar que el personal que atiende a los usuarios esté debidamente uniformado, que cuente con

gafete de identificación y que no exista ningún producto ajeno a la función que desempeña, que se limite al manejo de agendas, canalización de pacientes al consultorio, solicitud y distribución de expedientes al archivo, el cual deberá encontrarse o bien dentro del área de consulta externa o en el área administrativa.

#### Consultorios Médicos:

Las condiciones físicas, al igual que en las otras áreas en las que se tenga trato con el paciente deben ser de pisos, techos y muros de fácil limpieza, de material impermeable, sin riesgos de cortos, iluminación y ventilación adecuada, se debe contar con separación entre el área del interrogatorio y de la revisión.

Deben revisarse los recetarios utilizados y que estos cuenten con el nombre del médico, la institución académica de la cual egresó, la cédula profesional, datos que deben estar inscritos en cada una de las recetas..También deberá verificarse que el médico cuente con indumentaria adecuada y gafete de identificación.

**Sala de espera:**

Debe verificarse que existan bancas o sillas para personas que acuden a solicitar el servicio y que estas se encuentren en buen estado.

En esta área deben existir sanitarios, tanto para hombres como para mujeres, en número suficiente dependiendo el tamaño de la unidad hospitalaria, éstos deben contar con dotación sanitaria y cestos de basura con tapa. Debe verificarse que haya agua corriente, y buenas condiciones de conservación y aseo.

### **3. SERVICIOS AUXILIARES DE DIAGNOSTICO**

Laboratorio clínico

Laboratorio Histopatológico

Gabinete Rx

Gabinete de Ultrasonido

Tomografía

### **4. URGENCIAS Y CURACIONES**

**Sala de espera**

**Consultorio**

**Sala de curaciones**

**Gaveta para medicamentos de urgencias**

**Gaveta para material y equipo**

**Sala de Observación (camas de tránsito)**

**Sanitario**

**El área de urgencias debe tener acceso directo a la vía pública y entrada para automóvil, así como comunicación de fácil acceso al área quirúrgica y a los servicios auxiliares de diagnóstico.**

## **5. AREAS DE HOSPITALIZACION**

### **5.1 HOSPITALIZACION DE ADULTOS**

### **5.2 HOSPITALIZACION PEDIATRICA**

6. HABITACIONES PARA MEDICOS DE GUARDIA

7. SANITARIOS PARA PERSONAL

8. AREA QUIRURGICA

8.1 QUIROFANOS

8.2 TOCOQUIRURGICA

8.3 RECUPERACION

8.4 CENTRAL DE EQUIPOS Y ESTERILIZACION (15)

---

(15)Departamento de Servicios e Insumos para la Salud, Instituto de Salud del Edo. de México. p.10 a 14.

## CONCLUSIONES

La clínica se caracteriza por una división de trabajo y aplicación de la tecnología médica. Esta abarca medios objetivos y tiene un gran número de participantes especializados. La clínica-hospital después de los avances en la ciencia médica y en la tecnología se convirtieron en el centro terapéutico primario de los pacientes.

La clínica-hospital tiene diversos objetivos. Aunque el objetivo primario es el bienestar del paciente, existen otros objetivos adicionales tales como el servicio a la comunidad y la viabilidad económica.

Sin embargo el valor global, que destaca el cuidado y tratamiento del paciente, está diseñado en el hospital y proporciona la base para la motivación y el autocontrol.

Existe una relación única entre la autoridad formal, representada por la jerarquía administrativa y autoridad de conocimiento, representada por los médicos particulares y otros profesionales. Esto crea una estructura difusa y distintiva. La organización administrativa está encabezada por la dirección, la cual nombra al

administrador del hospital como jefe ejecutivo. El cuerpo médico está constituido por médicos titulados quienes se dedican a la práctica independiente. El cuerpo médico es básicamente autogobernado y entra dentro de la estructura administrativa.

El hospital tiene un sistema psicosocial complejo. Aunque el papel de los distintos participantes, médicos, personal administrativo y enfermera, está muy bien definido (existen conflictos importantes). El sistema psicosocial está notablemente influido por las normas y valores del profesionalismo, las cuales están interiormente adaptadas por los distintos participantes.

El sistema administrativo es difícil de definir.

La diversidad de la estructura de autoridad crea una dispersión de las funciones de planeación y control. La dirección tiene la autoridad legal y decide sobre asuntos financieros y organizacionales amplios. El cuerpo médico tiene el conocimiento técnico y decide sobre asuntos de la cura y tratamiento del paciente.

El cuerpo administrativo está a cargo del funcionamiento del hospital y debe involucrar la planeación administrativa y el control organizacional.



Su habilidad para desarrollar relaciones informales con otros participantes, y su estrecha asociación tanto con pacientes como con médicos, se convierte en una fuerza central de influencia y liderazgo informal a lo largo de la organización. La enfermera sirve con frecuencia como el enlace entre el nivel técnico, representado por los médicos, y el nivel coordinador representado por el administrador y su staff. En este papel, ella en general es negociadora, comprometedora e influye notablemente.

La posición y el papel de la enfermera han cambiado mucho en el hospital. Se están desarrollando papeles más especializados de enfermería: cirugía, ortopedia, cardiología, cuidado intensivo y psiquiatría.

El papel de la enfermera se está alejando de la de ayudante del doctor hacia una creciente especialización y de funciones técnicas. La enfermera es un profesional especializado por su propio derecho. La diferencia relativamente alta de posición entre los doctores y las enfermeras disminuirá.

En lo futuro será una relación de colegas, más que la de superior-subordinado.

El presente trabajo pretende presentar una panorámica de la Administración de Recursos Humanos aplicada en una clínica hospital, el planteamiento que propusimos analizará la importancia del proceso directivo aplicado al Desarrollo Organizacional.

Este documento presenta una visión amplia con respecto a la administración de Recursos Humanos llevada a cabo en una clínica-hospital, con características de empresa mediana.-

## BIBLIOGRAFIA

### 1. REVISTA MEDICO MODERNO

Del Remordimiento de Cortés: El Hospital de Jesús

Dr. José Sanfilippo y la Lic. Sonia Flores Gutiérrez

Sociología e Historia

11 de Julio 1993

Vol.35 no. 80

Pág. 37

### 2. FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACION

Much Galindo, García Mtínez

Mex. 1987

Pág. 29

### 3. PRINCIPIOS DE ADMINISTRACION

Terry George

Mex. 1985

Pág. 163

**4. ADMINISTRACION BASICA**

Rodas Carpizo A. y Arroyo de Rodas M.

Mex. 1985

Pág. 92

**5. ADMINISTRACION DE PERSONAL**

Desarrollo de Recursos Humanos

Wendell L. French

Ed. Limusa

Págs. 59, 435

**6. ADMINISTRACION DE PERSONAL**

Organización, Motivación y Remuneración del Trabajo

Hernández, Suerdlik

Ed. Iberoamericana

Págs. 20, 80, 89, 115

**7. ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS**

Idalberto Chavenato

Ed. Mc Graw Hill

Págs. 115, 220, 433

**8. ARCHIVO CLINICO**

Sus Procedimientos e Instrumentación

Samuel Ameneyro O.

Ed. Limusa

Pág. 14

**9. ATENCION MEDICA**

Teoría Practica Administrativa

Guillermo Fajardo Ortíz

La Prensa Medica Mexicana S.A.

Págs. 93, 656

**10. LEY FEDERAL DEL TRABAJO**

Alberto Trueba Urbina

Jorge Trueba Barrera

60 Edición Actual

Pág. 64

**11. VALUACIONES Y COMPENSACIONES OBJETIVAS DE SUELDOS**

Guía Practica para Operar un Sistema de Salarios

Rafael Martín del Campo

Ed. Trillas

Pág. 88

**12. PLANEACION ESTRATEGICA APLICADA A LOS RECURSOS HUMANOS**

Guvenc G. Alpander

Ed. Norma

Págs. 254, 265

**13. ADMINISTRACION DE HOSPITALES**

Fundamentos y Evaluación del Servicio Hospitalario

C. Clifford Attkinsson

William A. Hargnaves

Ed.

Págs. 15, 22

**14. DIRECCION DE HOSPITALES**

Sistema de Atención Médica

Sexta Edición

Ed. Interamericana

Págs. 40, 75

**15. INSTITUTO DE SALUD DEL ESTADO DE MEXICO**

Dirección de Regulación Sanitaria

Departamento de Servicios e Insumos para la Salud

Pag. 14