

872702



UNIVERSIDAD DON VASCO, A. C.

INCORPORACION No. 8727-02 A LA
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN Y CONTADURÍA

"EL FUNCIONAMIENTO DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS
HUMANOS EN EL HOSPITAL CIVIL DE URUAPAN
DR. J. JESÚS SILVA, A.C."

SEMINARIO DE INVESTIGACIÓN

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

P R E S E N T A :

DANISSA PAULETTE PEDROZA MACAÑA

ASESOR: L. R. I. MARICELA MURIEL VALENZUELA



UNIVERSIDAD
DON VASCO, A.C.

URUAPAN, MICHOACÁN

2000

283607



Universidad Nacional
Autónoma de México



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 esta 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.

Éste trabajo es para ti Pablito:

Todo lo que hago en mi vida está hecho solamente para ti. Gracias por esperarme cada tarde y por ser parte de mí.

A mi Mamá:

Gracias por tu ayuda incondicional.

A mi Papá:

Gracias por tu apoyo. Gracias por darme la oportunidad de lograr una profesión.

Para mis Abuelitos:

Porque en donde quiera que se encuentren, sé que están conmigo celebrando éste y todos los triunfos de mi vida.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	3
CAPITULO I LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	
1.1 Conceptos Básicos	7
1.1.1 <i>Administración</i>	7
1.1.2 <i>Tipos de Organización</i>	8
1.1.3 <i>La Estructura Organizacional y sus Elementos</i>	10
1.2 Administración y Departamento de Recursos Humanos	14
1.2.1 <i>Concepto de Recursos Humanos</i>	15
1.2.2 <i>Definición de Administración de Recursos Humanos</i>	15
1.2.3 <i>Evolución de la Administración de Recursos Humanos</i>	16
1.2.4 <i>Objetivos de la Administración de Recursos Humanos</i>	18
1.2.5 <i>Importancia del Departamento de Recursos Humanos</i>	19
1.2.6 <i>Denominación del Departamento</i>	20
1.2.7 <i>Autoridad del Departamento</i>	22
1.2.8 <i>Funciones de la Administración de Recursos Humanos</i>	22
1.2.9 <i>Funciones Implícitas de Recursos Humanos</i>	28
CAPÍTULO II EL HOSPITAL CIVIL DE URUAPAN “DR. J. JESÚS SILVA A. C.”	
2.1 <i>Antecedentes Históricos del Hospital Civil</i>	33
2.2 <i>Fundación del Hospital Civil</i>	34
2.3 <i>Filosofía</i>	37
2.4 <i>Objetivos</i>	37

2.5 Estructura Organizacional	39
CAPÍTULO III DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN	
3.1 Recopilación de Datos	44
3.1.1 Métodos de Investigación	45
3.1.2 Universo y Muestra	45
3.1.3 Técnicas de Investigación	46
3.2 Informe de la Entrevista	49
3.3 Resultado de la Observación	58
CONCLUSIONES	60
PROPUESTA	62
BIBLIOGRAFÍA	73
ANEXOS	

INTRODUCCIÓN

Cualquier empresa requiere de tres elementos fundamentales: Recursos Financieros, Recursos Técnicos y Recursos Humanos. Sin duda, con una adecuada Administración de estos recursos, la empresa alcanzará sus objetivos y por lo tanto el éxito. Sin importar el tipo de empresa que sea, el elemento humano es el más importante, ya que éste dará vida y movimiento a los demás recursos. Además, debido a que son seres humanos con capacidad, se les debe prestar especial atención. Brindarles oportunidades de desarrollo individual, el cual se verá reflejado también, en el desarrollo de la empresa.

Las organizaciones, son entidades muy complejas, compuestas de diversas áreas; el presente estudio tiene como fin analizar las funciones de un área específica: el Departamento de Recursos Humanos. Debido a la complejidad de la gente, el Trabajo de las Relaciones Laborales es muy difícil, por esta razón debe ser un departamento especializado el que se encargue de ejecutar todas las actividades relacionadas con los trabajadores y empleados que integran la empresa en todos sus niveles.

El hombre es un ser social por naturaleza y desde los tiempos más remotos, se ha organizado en grupos para lograr sus metas y satisfacer sus necesidades. Uno de los acontecimientos de mayor repercusión en la sociedad ha sido, sin duda, la Revolución Industrial; la cual provocó cambios sociales, políticos y económicos. Dichos cambios afectaron principalmente la forma de administrar las empresas.

Los problemas laborales; las exigencias de la clase trabajadora, la división y coordinación de trabajos, son tan sólo algunos factores que dieron la pauta para que las

empresas dejaran a un lado la improvisación y crearan un área exclusiva, encabezada por especialistas que dirigieran sus funciones a la planeación y desarrollo del personal.

Ya que los Recursos Humanos son el motor de cualquier empresa, es necesario contar con una buena organización de los mismos y así alcanzar los resultados deseados. El Hospital Civil de Uruapan "Dr. J. Jesús Silva, A. C.", siempre ha contado con un Departamento de Recursos Humanos, pero de algunos años a la fecha no se ha respetado como tal, ya que en muchas ocasiones tiene que realizar funciones que no corresponden a su área. Es importante que se le tome la atención debida al departamento, se tiene que delimitar su autoridad y su responsabilidad, así como establecer claramente cuáles son sus funciones. Solo de esta manera se podrá entablar una buena relación con el personal para orientarlos, fomentar su desarrollo y conservarlo.

El objetivo general de la investigación es analizar la situación actual del Departamento de Recursos Humanos en la institución para proponer, por medio de éste estudio, cómo podría llevarse a cabo un adecuado manejo del personal por parte del departamento.

Además se han planteado tres objetivos particulares, los cuales son:

- Estudiar cómo se lleva a cabo la Administración del Personal en la institución.
- Analizar la forma como está estructurado el departamento.
- Proponer las funciones y estructura del departamento, de acuerdo a las necesidades de la institución, para lograr el máximo aprovechamiento del personal.

De acuerdo con las necesidades de las empresas, se crean departamentos que agrupan funciones que persiguen un mismo fin. El Licenciado en Administración cuenta con un amplio campo de acción, una de las áreas en las que puede desarrollarse es precisamente en el área de Recursos Humanos, ya que su formación le da la capacidad y los conocimientos para llevar a cabo las funciones correspondientes al manejo de personal, las cuales son:

- Reclutamiento
- Selección
- Contratación
- Inducción
- Capacitación y Adiestramiento
- Administración de Sueldos y Salarios
- Higiene y Seguridad Industrial
- Servicios y Prestaciones
- Relaciones Laborales
- Comunicación
- Desarrollo Organizacional.

Realizar éste estudio en el Hospital Civil de Uruapan, será de gran importancia, ya que se ha observado una falta de formalidad en las funciones antes mencionadas. Y los constantes cambios a nivel social, tecnológico y económico, obligan a la institución a formalizar sus funciones y actividades y a sistematizar la planeación y el desarrollo de sus Recursos Humanos.

El presente estudio lo integran tres capítulos. En el primer capítulo se describen los temas teóricos, en la primera parte del capítulo se dan conceptos de Administración en general como introducción al tema. En la segunda parte se describen temas y conceptos específicos de la Administración y el Departamento de Recursos Humanos. En el capítulo dos se da una referencia de los aspectos generales de la institución en la cual se llevó a cabo la investigación: el Hospital Civil de Uruapan "Dr. J. Jesús Silva, A. C.". El tercer capítulo incluye el desarrollo de la investigación, la recopilación de la información así como su análisis y codificación.

El método elegido para éste trabajo de investigación ha sido el método descriptivo, ya que el estudio pretende, precisamente, describir la situación actual del Departamento de Recursos Humanos en la institución. Para la obtención de la información se utilizó la entrevista estructurada, la cual fue aplicada al Director General y al Jefe del Departamento de Recursos Humanos. La información servirá como base para determinar una serie de propuestas o recomendaciones que podrían ser implementadas en la institución.

CAPITULO I

La Administración de Recursos Humanos

El conocimiento de los conceptos básicos de la Administración es indispensable para comprender cualquier área específica que se quiera estudiar de la Administración general. Un campo muy amplio de estudio es el que comprende la Administración de Recursos Humanos en las organizaciones, siendo este el tema de estudio. A manera de introducción, enseguida se definen algunos conceptos básicos.

1.1 Conceptos Básicos

1.1.1 Administración

Etimología de la palabra: "Administración proviene del latín "ad": hacia, en sentido de movimiento y "ministratio" del verbo "ministrare", que quiere decir "servir". Administración es ejecución, aplicación de alguna cosa para un fin". (Enciclopedia Universal Ilustrada, tomo II:255)

Desde sus inicios el hombre se ha organizado en grupos de trabajo para lograr sus objetivos. La base de dicha organización es la Administración, que como ya se señaló, es la aplicación de alguna cosa para lograr un fin.

Respecto a las empresas o cualquier tipo de organización, la Administración no sólo es lograr un fin mediante el esfuerzo de individuos. La Administración busca que exista un ambiente propicio para que las personas desarrollen su trabajo y logren los objetivos valiéndose de los demás recursos con los que cuenta la organización.

En este sentido, Agustín Reyes Ponce afirma que “La Administración es la técnica que busca lograr resultados de máxima eficiencia en la coordinación de las cosas y personas que integran la empresa”. (REYES, 1990:27)

El estudio de la administración surge a partir de la Revolución Industrial, en el siglo XIX, debido a los cambios tan complejos que sufrieron las empresas.

El hombre es un ser social por naturaleza, y como ya se mencionó, la gente siempre se ha organizado para lograr sus objetivos y, de hecho, toda la vida de la sociedad se desarrolla en organizaciones: escuelas, empresas, religión, grupo de amigos, por mencionar sólo algunas. Por ello, a continuación se describen los diferentes tipos de organización de acuerdo al enfoque administrativo.

1.1.2 Tipos de Organización

La organización es el establecimiento de las funciones y actividades que deben desarrollar los individuos, en combinación con los demás elementos necesarios para la ejecución de dichas funciones.

La organización también consiste en la distribución de autoridad y responsabilidad entre los integrantes de la empresa, para establecer los canales de comunicación. Terry define la organización afirmando que: “es un arreglo de las funciones que se estiman necesarias para lograr un objetivo, una indicación de autoridad y responsabilidad asignadas a las personas que tienen a su cargo la ejecución de las funciones respectivas”. (TERRY citado por REYES, 1989:276)

Existen varios tipos de organización, algunos se describen a continuación:

a) Organización Formal.- Es la organización planeada, lógicamente establecida y debidamente aprobada. Este tipo de organización refleja la estructura organizacional y se puede plasmar en un organigrama y presentarse en los manuales de organización u otros documentos formales.

b) Organización Informal.- Son las relaciones de carácter personal y social que se dan entre los grupos de trabajo en una empresa. Este tipo de organización surge natural y espontáneamente conforme se van relacionando las personas. Además no se establece formalmente y no se ve reflejada en la estructura organizacional.

c) Organización Lineal.- “Es aquella en que la autoridad y responsabilidad correlativas, se transmiten íntegramente, por una sola línea para cada persona o grupo”. (IBID: 289)

En la organización lineal cada individuo tiene un solo jefe para todos los aspectos y solamente de éste jefe puede recibir órdenes. Con este tipo de organización se eliminan las fugas de autoridad y responsabilidad, ya que cada jefe adquiere autoridad absoluta y los subordinados tienen responsabilidad única hacia él.

d) Organización Funcional.- Es una agrupación de actividades relacionadas, que colocan juntas bajo un solo jefe de departamento. Los jefes tienen una especialización determinada. La ventaja que se tiene es que algún trabajo que sea complejo, se descompone en elementos más simples. Cuando un área operativa tiene algún problema, acude con el especialista que corresponda, el cual tiene autoridad específica; es necesario que dicha autoridad este bien definida.

e) *Organización Lineal – Staff*.- Este tipo de agrupación trata de aprovechar las ventajas y evitar las desventajas de la organización lineal y la organización funcional. “Conserva la autoridad y responsabilidad de la organización lineal transmitida íntegramente a través de un sólo jefe para cada función. Pero esta autoridad de línea recibe asesoramiento y servicio de técnicos, o cuerpos de ellos, especializados para cada función”. (IBID: 293)

Estos tipos de organización se deben describir en la estructura organizacional de la empresa aunque, como ya se mencionó, la organización informal no se puede representar o describir ya que no se establece formalmente. Es necesario conocer acerca de la estructura organizacional, por esta razón, a continuación se da una descripción de ésta y de los elementos que la componen.

1.1.3 La Estructura Organizacional y sus Elementos

Toda organización, sin importar su naturaleza, necesita un modelo de actuación para desarrollar sus funciones y cumplir con sus objetivos. Dicho modelo o patrón lo constituye la estructura organizacional.

La estructura organizacional es la distribución y el orden de todas las partes que forman la empresa, así como la relación que existe entre estas. Cualquier empresa, para funcionar satisfactoriamente, requiere de una estructura organizacional sólida, aunque esto no quiere decir que debe ser inflexible y estática.

Los elementos más importantes que integran la estructura organizacional son los objetivos, la autoridad, la delegación, las normas, políticas y procedimientos, y el tipo de

organización utilizado se puede plasmar en un organigrama, el cual se define a continuación:

a)El Organigrama.- Un organigrama es la representación gráfica de la estructura organizacional, donde se especifican las funciones de directores, técnicos y obreros, las actividades, los departamentos, secciones y puestos de una empresa. Se ordenan de tal forma que pueden apreciarse la jerarquía y las relaciones que existen entre los diferentes elementos. El organigrama impreso únicamente refleja los canales formales de comunicación y autoridad, es decir, no se ve reflejada la organización informal que existe en las empresas.

Cualquier empresa, para poder cumplir con sus metas, requiere de guías de actuación, tanto para ejecutar las funciones como para llevar un comportamiento adecuado y cumplir con lo establecido; para esto es necesario definir una serie de objetivos, normas, políticas y procedimiento. Además de dejar bien delimitada la autoridad de cada puesto. Por lo tanto es necesario conocer acerca de estos conceptos:

b) Objetivos.- “La palabra objetivo implica la idea de algo hacia lo cual se lanzan o dirigen las acciones” (IBID: 187)

Un objetivo es una finalidad que pretende alcanzar la empresa con la aplicación de esfuerzos y recursos. Los objetivos tienen que estar definidos en tiempo y cantidad, de lo contrario, no se podrá saber si se cumplen o no. Entre otras características, los objetivos deben ser claros y alcanzables, deben darse a conocer a todos los integrantes de la organización para que sepan hacia donde están dirigiendo sus esfuerzos y se obtengan mejores resultados. Cabe mencionar que el término “resultado” tiene estrecha relación con el de “objetivo”, ya que un objetivo es el resultado que se desea obtener.

Además de los objetivos particulares que persigue una empresa, existen los objetivos institucionales, que independientemente de su naturaleza y/o campo de trabajo, deben cumplir todas las organizaciones. Estos son:

Objetivo económico

Objetivo social

Objetivo de servicio

Para el logro de los objetivos es necesario que los esfuerzos estén coordinados y dirigidos por una persona, ya sea por un jefe o supervisor, el cual tiene autoridad hacia un grupo de trabajadores en la empresa. Por ello, a continuación se define el concepto de autoridad:

c) Autoridad.- La autoridad es la capacidad del supervisor de tomar decisiones con el fin de asegurar la ejecución de las acciones frente a los subordinados. La autoridad del jefe se ejerce sólo dentro y en asuntos exclusivos de la empresa. Dependiendo del tipo de organización con la cual esta estructurada la empresa, así será la autoridad de los jefes:

- Autoridad Funcional: "Es el derecho que se delega a un individuo o a un departamento para controlar ciertos procesos, prácticas u otras cuestiones relacionadas con las actividades emprendidas por las personas en otros departamentos". (KOONTZ, 1985:240.241)

- Autoridad Lineal: Se basa en el principio de unidad de mando. Se transmite la autoridad de manera directa, absoluta y total. El subordinado tiene responsabilidad única hacia un solo jefe.

En ocasiones el jefe puede autorizar a un subordinado a actuar en su nombre, es decir, le puede delegar funciones. Este concepto de delegación se describe a continuación:

d) Delegación: “Delegar significa: confiar facultades una persona a otra, para que actúe en su representación”. (MODERNO DICCIONARIO DE CONTABILIDAD, 1992:88)

El principio administrativo nos indica que podrá delegarse la autoridad pero nunca la responsabilidad. Es decir, aunque el superior dé autorización a un subordinado para tomar decisiones o actuar, no deja de ser responsable de lo que éste haga o decida, pues estará actuando en su representación.

Cualquiera que sea el objetivo, todas las actividades y funciones se deben basar en procedimientos establecidos y deben cumplir con ciertas normas y políticas para poder lograr dicho objetivo satisfactoriamente. Por lo tanto, es necesario conocer el concepto de éstos elementos: normas, políticas y procedimientos, los cuales se describen a continuación:

e) Normas: Son órdenes definidas, poco flexibles y no deben ir en contra de los señalamientos legales. Tienen el objetivo de establecer el orden dentro de la empresa para lograr los objetivos y metas organizacionales fijadas. Las normas deben ser congruentes con las leyes, con los objetivos y con la filosofía organizacional.

f) Políticas: Son señalamientos que sirven para dar un marco de referencia en el que se puede operar, son guías generales para la conducta organizacional. Las políticas ayudan a tomar decisiones, pueden ser negociables y flexibles ya que pueden modificarse siempre y cuando las circunstancias los exijan además, éstas también deben ser congruentes con los

objetivos organizacionales y la filosofía de la empresa.

g) Procedimientos: Los procedimientos son un plan o guía de acción que establecen un método habitual para realizar actividades y son verdaderas guías de acción porque detallan exactamente la forma en que se han de realizar las cosas. Las principales características de los procedimientos es que, las instrucciones sean detalladas, claras y precisas. Deben llevar un orden consecutivo y no deben duplicar funciones ni crear conflictos.

En síntesis, todo lo anterior son algunos de los elementos más importantes para que una empresa desarrolle sus actividades y encamine sus esfuerzos y recursos a lograr los objetivos. De estos recursos, sin duda el más importante es el Recurso Humano, ya que es el motor de la empresa, el encargado de poner en práctica todo lo antes mencionado.

1.2 Administración y Departamento de Recursos Humanos

Un acontecimiento que trajo consigo grandes cambios en la forma de organizar administrar las empresas fue la Revolución Industrial. Las empresas crecieron y se hicieron más complejas en todos los aspectos, por tal razón surgieron grandes problemas que necesitaron de una solución, para esto, “Frederick W. Taylor propuso el modelo llamado funcional, basado en la división del trabajo cuyo objetivo es agrupar actividades de igual naturaleza coordinadas por un especialista”. (TAYLOR citado por ARIAS, 1979:15)

La especialización de la tarea de Administrar Recursos Humanos se basa en este principio, el área ha pasado a ser indispensable en cualquier empresa, ya que se requiere dar atención exclusiva a todos los aspectos relacionados con el factor más importante en la

organización: el Humano.

1.2.1 Concepto de Recursos Humanos

“La organización, para lograr sus objetivos, requiere de una serie de recursos; estos son elementos que administrados correctamente, le permitirán o facilitarán alcanzar sus objetivos. Son de tres tipos: Recursos Materiales, Recursos Técnicos y Recursos Humanos”. (IBID: 24)

Sin duda, los Recursos Humanos son los más importantes, ya que estos pueden crear, diseñar, manejar y apropiarse de Recursos Materiales y Técnicos, lo cual no sucede a la inversa. Los Recursos Humanos no solo representan a la fuerza de trabajo o el esfuerzo humano, sino que son un conjunto de conocimientos, técnicas, habilidades, experiencias, actitudes e ideas.

Al igual que en la empresa se desarrollan las funciones administrativas en general, también para los Recursos Humanos debe aplicarse el proceso administrativo que permita lograr una buena coordinación entre estos recursos y los demás con los que cuenta la empresa. De esta manera se obtendrá el máximo beneficio, tanto para los individuos como para la organización. Por lo tanto al hablar de Recursos Humanos, es indispensable hablar de su Administración.

1.2.2 Definición de Administración de Recursos Humanos.

En todas las organizaciones sociales se llevan a cabo las funciones y actividades de Administración de Recursos Humanos, independientemente de que exista o no un departamento especializado.

Fernando Arias Galicia define la Administración de Recursos Humanos como “el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc. de los miembros de la organización, en beneficio del individuo y de la propia organización”. (IBID: 27)

Otra definición es la que señala Joaquín Rodríguez Valencia: “Es la planeación, organización, dirección y control de los procesos de dotación, remuneración, capacitación, evaluación del desempeño, negociación del control colectivo y guía de los Recursos Humanos idóneos para cada departamento, a fin de satisfacer los intereses de quienes reciben el servicio y satisfacer, también las necesidades del personal”. (RODRIGUEZ, 1991:6)

La Administración de Recursos Humanos es un proceso, por medio del cual, la empresa busca tener una mayor eficiencia y una mayor calidad en la fuerza de trabajo, tanto del personal que integra la empresa como del que podría incorporarse a ella. Tomando en cuenta siempre, que se trabaja con seres humanos; también se busca brindarles oportunidades para elevar su nivel de vida, tanto con un buen sueldo como con buenas condiciones de trabajo.

El Departamento de Recursos Humanos es el encargado de la Administración de los mismos. Este departamento no siempre ha existido, surgió a través de los años debido a algunos acontecimientos que cambiaron la forma de administrar las empresas, a continuación se señalan algunos de los más importantes:

1.2.3 Evolución de la Administración de Recursos Humanos

Son varios los movimientos que dieron las bases para la actual Administración de Recursos Humanos, entre los más relevantes están:

- La Revolución Industrial

Este es sin duda el acontecimiento de mayor importancia. Trajo consigo cambios complejos a la forma de estructurar y administrar las organizaciones. Surge la interdependencia, comienzan a tomar forma los grupos de trabajo en los que cada persona tiene una función diferente. Existe la necesidad de prestar atención a esos grupos de trabajo, y surgen los especialistas.

Los problemas laborales, las exigencias de la clase trabajadora, la coordinación y división de trabajo son solo algunos de los factores que dieron la pauta para que las empresas crearan un área que se dedicara exclusivamente a dirigir las funciones, la planeación y el desarrollo de los Recursos Humanos.

- Sindicalismo

Se crean grupos de trabajo que unieron para la lucha de sus intereses. Era una medida de represión al patrón. Por tal razón, surge la necesidad de crear un área especializada que atendiera exclusivamente las demandas de los sindicatos.

- Época Paternalista

Surge el temor de los patrones hacia los movimientos sindicales. Por lo que se protegió a los trabajadores brindándoles incentivos, prestaciones, mayores sueldos y seguridad social.

Estos factores dieron la base al actual sistema de prestaciones.

- Surgimiento de Especialistas

Primeramente surgieron las agencias de contratación, las que tiempo después ya no solo reclutaban, sino que hacían también la selección y la contratación.

Después se observó la necesidad de que hubiera una persona encargada de la nómina por lo que surgieron especialistas en el área de sueldos y salarios, la cual también se encargaba de la administración de prestaciones. Posteriormente se requiere de una atención a lo referente a seguridad e higiene.

Con la especialización de las áreas se extendía demasiado el organigrama, por lo que se decidió concentrarlo todo a cargo de una persona o un departamento. Así pues, de ser un reclutamiento centralizado, la tarea de Recursos Humanos pasó a ser una actividad profesional, asesora e independiente.

En sus inicios, el administrador de personal perseguía objetivos muy simples o muy generales, únicamente se dedicaba a contratar personal y a atender los problemas como iban surgiendo. Al evolucionar las técnicas de la Administración de Recursos Humanos, también han ido evolucionando sus funciones y objetivos. En el siguiente subtema se describen los objetivos que persigue actualmente.

1.2.4 Objetivos de la Administración de Recursos Humanos

La tarea de personal persigue varios objetivos que benefician al trabajador individualmente y a los grupos, así como a la empresa; algunos de los más importantes son los siguientes:

- Abastecer a la empresa con personal de calidad.
- Lograr que el personal de la empresa trabaje para alcanzar los objetivos organizacionales.
- Lograr que el personal de la empresa este constituido por individuos capaces.
- Dar un trato equitativo a todos los integrantes de la empresa.
- Brindar oportunidades de progreso y satisfacer requisitos mínimos de bienestar a los trabajadores.
- Crear condiciones satisfactorias de trabajo.
- Mantener un buen ambiente de trabajo, por medio de la motivación.
- Establecer una relación equilibrada o adecuada entre el obrero y la empresa.
- Resolver, de manera eficaz, todos los problemas que surjan en la tarea diaria de las relaciones laborales.
- Concluir con éxito las relaciones laborales cuando se de el caso de salida de personal.

Estos son algunos de los objetivos que se deben lograr para que se den las mejores condiciones laborales y consolidar la relación entre la empresa y su personal. La empresa debe reconocer la importancia de la Administración de Recursos Humanos y contar con una Persona o un departamento encargado del área.

1.2.5 Importancia del Departamento de Recursos Humanos

Como ya se mencionó, las empresas tuvieron grandes cambios, tanto en su estructura

así como en la forma de administrarlas. Esto ocasionó que surgieran especialistas y con ellos los departamentos.

El objetivo principal de cualquier empresa es satisfacer las necesidades de bienes y servicios que demandan sus clientes y por lo general, se deja la satisfacción de las necesidades de su personal en último término. El primer objetivo no podría lograrse si no se cuenta con el esfuerzo humano de todos los integrantes de la empresa. De ahí que el Departamento de Recursos Humanos juega un papel fundamental.

“Una organización necesita personal para diversos niveles: operativos y personal de apoyo, personal administrativo y directivo para completar toda una gama de objetivos y actividades. El dotar a la organización de personal competente es fundamental para el éxito de esta. Por lo tanto, el trabajo del Departamento de Recursos Humanos, reviste una gran importancia”. (IBID: 54)

La importancia del departamento es invaluable, ya que es el responsable de que la empresa este constituida por personal de calidad en todos los niveles de la organización. Por esta razón, el departamento no debe improvisarse y tiene que estar encabezado por un directivo especializado.

En empresas pequeñas no necesariamente debe existir un Departamento de Recursos Humanos, pero aún así se cumplen los objetivos de Administración de Personal.

Sin duda, el departamento debe estar adaptado a las necesidades de la empresa, pero aunque su estructura sea la más sencilla, esto no le resta importancia. Lo que tampoco determina su importancia es la denominación que se le dé, a continuación se da una explicación respecto a este tema:

1.2.6 Denominación del Departamento

Al departamento se le conoce con diferentes nombres, ya sea Departamento de Personal, Departamento de Recursos Humanos, Relaciones Industriales o simplemente Manejo de Personal. Por lo común se le nombra Departamento de Recursos Humanos, aunque cada empresa le da la nominación que mejor le satisface.

El nombre o denominación que se le dé no importa, lo que si es importante es que el departamento cumpla con sus funciones y con sus objetivos y que este dirigido por un especialista. En este sentido, el Licenciado en Administración es una persona apta para desarrollarse en el área, ya que cuenta con los conocimientos suficientes para el manejo de personal y para la ejecución de las funciones del departamento. Además, como ya se mencionó, la Administración de Personal, es la aplicación del proceso administrativo al acrecentamiento y conservación del Recurso Humano en una organización.

Una vez que conocemos la importancia de contar con un área especializada el la Administración de Personal y los objetivos que ésta persigue, es necesario saber en que lugar del organigrama debe situarse y la autoridad que tiene respecto a toda la organización. Por ello, enseguida se da una descripción de la autoridad del departamento.

1.2.7 Autoridad del Departamento

Cabe señalar que el Departamento de Recursos Humanos tiene la misma importancia que otros departamentos de operación y servicio, por ésta razón se ubica en el mismo nivel jerárquico. *Recursos Humanos tiene autoridad lineal exclusivamente dentro de su departamento.* Con respecto al resto de la organización, cumple con una función de staff, brinda asesoría y ayuda a otros departamentos.

Los supervisores y/o jefes de cada sección o departamento, tienen que enfrentarse a múltiples problemas en sus relaciones con los subordinados, además son ellos quienes dirigen y coordinan las actividades para lograr los objetivos de sus departamentos, también les corresponde motivar y en ocasiones capacitar. Este tipo de actividades o situaciones son las que se consultan al Departamento de Recursos Humanos, y es otro de los motivos por los que es importante contar con personas capaces y profesionales que brinden un apoyo efectivo.

Además de determinar la autoridad del departamento, es de importancia conocer cuales son las funciones que lleva a cabo, éstas se describen en el siguiente inciso:

1.2.8 Funciones de la Administración de Recursos Humanos

Cabe señalar que son funciones de Administración de Recursos Humanos y no específicamente del departamento porque, como se menciona anteriormente, es posible que en una empresa no exista el departamento de Recursos Humanos pero, de cualquier forma, en todas las organizaciones se llevan a cabo las funciones de Administración de Personal.

En sus inicios la Administración de Recursos Humanos se limitaba solamente a contratar, despedir y tomar el tiempo. Pero los cambios en la estructura y en la Administración de empresas han ocasionado que las funciones del área de Recursos Humanos sean más complejas y no solo se enfocan a aspectos técnicos, sino le dan también una gran importancia al aspecto humanista.

Actualmente las funciones de Administración de Recursos Humanos son las siguientes:

A) Reclutamiento:

El reclutamiento de personal es la función que consiste en buscar, atraer y reunir candidatos para los puestos vacantes en la empresa, a través de fuentes y medios adecuados. Una vez que se tienen los solicitantes a cubrir las vacantes, se procede a la selección.

B) Selección

“La selección de personal se define como un proceso para encontrar al hombre que cubra el puesto adecuado, a un costo también adecuado, que permita la realización del trabajador en el desempeño de su puesto y el desarrollo de sus habilidades y potenciales a fin de hacerlo más satisfactorio a sí mismo y a la comunidad en que se desenvuelve para contribuir, de esta manera, a los propósitos de la organización”. (ARIAS, 1979:257)

Para realizar la selección es necesario apoyarse en diferentes aspectos de la Administración de Recursos Humanos tales como la planeación de recursos humanos, aspectos económicos de la organización y su entorno legal. Además la selección se auxilia de diferentes herramientas, iniciando por un análisis de la solicitud y/o curriculum vitae, entrevistas, pruebas, investigaciones y el indispensable examen médico.

Una vez que se tiene seleccionada a la persona idónea para ocupar el puesto, el siguiente paso es la contratación.

C) Contratación

La contratación consiste en formalizar la relación de trabajo, es decir, el candidato seleccionado se convierte en empleado formal de la empresa de acuerdo con lo que establece la ley. Ya que está contratado el trabajador, pasa a ser un integrante formal de la empresa, y es necesario familiarizarlo con ella y con el medio en el que se desarrollara. Para esto es necesaria la inducción.

D) Inducción

La inducción consiste en la utilización de los métodos necesarios para la rápida adaptación e integración del nuevo empleado a la empresa y a su puesto de trabajo. Se le dan a conocer los objetivos, las políticas, las instalaciones, se presenta con sus compañeros de trabajo, etc.

Estas cuatro funciones persiguen un mismo objetivo: abastecer a la empresa el personal idóneo para lograr las metas y objetivos organizacionales. Ya que se ha cumplido con el objetivo de abastecimiento, se le debe tomar especial atención al personal en cuanto a su desarrollo individual y en su trabajo. Para que el trabajador logre dicho desarrollo es necesario aplicar las siguientes funciones:

E) Capacitación y Adiestramiento

Ya que se le ha dado a conocer al trabajador el puesto y el medio en el que va a desarrollarse, es necesario brindarle capacitación.

La Capacitación son los conocimientos técnicos, científicos y administrativos que serán aplicables dentro de un puesto determinado. Y el Adiestramiento es proporcionar destreza en una habilidad adquirida, por lo general mediante una práctica prolongada de trabajos musculares y motrices.

Es obligación del patrón otorgar capacitación a los empleados, ya que constituye un beneficio para el desarrollo integral del personal y de la organización.

F) Administración de Sueldos y Salarios

El doctor Reyes Ponce define a la Administración de Sueldos y Salarios como “aquella parte de la Administración de Personal que estudia los principios y las técnicas que logran que la remuneración global que recibe el trabajador sea adecuada a la importancia de su puesto, a su eficiencia personal, a sus necesidades y a las posibilidades de la empresa”. (REYES, 1990:29)

Un aspecto que es de suma importancia en cualquier empresa es la Higiene y Seguridad Industrial, a continuación se describe este aspecto:

G) Higiene y Seguridad Industrial

El administrador tiene la obligación moral de preocuparse por la salud integral del personal que forma la empresa, y de protegerlo contra cualquier accidente de trabajo.

Fernando Arias Galicia define la Higiene Industrial como “el conjunto de conocimientos y técnicas dedicadas a reconocer, evaluar y controlar aquellos factores del ambiente,

psicológicos o tensionales, que provienen del trabajo y que pueden causar enfermedades o deteriorar la salud". (ARIAS,1979:356)

La Seguridad Industrial es "el conjunto de conocimientos técnicos y su aplicación para la reducción, control y eliminación de accidentes en el trabajo, por medio de sus causas. Se encarga igualmente de las reglas tendientes a evitar este tipo de accidentes". (IBID:362)

Además de proteger la salud del empleado y prevenir cualquier accidente dentro de su trabajo, la empresa debe otorgarle algún tipo de remuneración adicional al sueldo o salario que perciba, por lo tanto es necesario conocer acerca de los Servicios y Prestaciones.

H) Servicios y Prestaciones

"Son los beneficios adicionales que la empresa otorga a favor y en provecho de los trabajadores fuera del salario estipulado y sus complementos, directos, con objeto de producirles un mejoramiento económico, social y moral, pudiendo consistir en bienes, instalaciones, facilidades o simplemente en acciones". (BARRIGUETE, 1985:38,339)

Fernando Arias Galicia los define como "aquellos elementos que en forma adicional al salario nominal, recibe el trabajador en dinero o en especie y que va a representar un ingreso, o el ahorro de un gasto que de otra manera él hubiera tenido o se hubiese visto obligado a realizar". (ARIAS, 1979:374)

Así pues estos elementos contribuyen al incremento del salario nominal. En ocasiones los servicios y prestaciones se otorgan de acuerdo a convenios entre el trabajador y la empresa o patrón. Para llegar a este tipo de acuerdos existen las Relaciones Laborales.

I) Relaciones Laborales

Una vez que el trabajador es parte formal de la empresa, van a surgir una serie de relaciones entre él y su nuevo empleo. Dichas relaciones serán de manera individual o colectiva y exclusivamente sobre asuntos de trabajo. El maestro Isaac Guzmán Valdivia manifiesta que: las Relaciones Laborales abordan problemas humanos pero específicamente los que surgen con motivo de las relaciones entre la empresa como entidad patronal y los trabajadores organizados". (GUZMÁN citado por BARRIGUETE, 1985:39)

J) Comunicación

El Administrador de Recursos Humanos debe tener capacidad de comunicación, para poder expresar y transmitir ideas, opiniones y datos de manera que el receptor comprenda el mensaje. Ya que tiene la responsabilidad de informar en toda la empresa.

"La comunicación es indispensable para lograr la necesaria coordinación de esfuerzos la fin de alcanzar los objetivos perseguidos por una organización". (ARIAS, 1979:387)

K) Desarrollo Organizacional

Cualquier empresa, como sistema abierto que es, se ve afectada por todos los cambios que ocurren en su entorno o medio ambiente en que se desarrolla. El Departamento de Recursos Humanos, en coordinación con la dirección, debe estar pendiente de todo lo que ocurre y tiene

que encontrar la forma o estrategia para adaptar a la empresa y sus recursos a dichos cambios. Esta adaptación es el Desarrollo Organizacional. “Se puede decir que el Desarrollo Organizacional es el proceso que tiene como objetivo adaptar a las organizaciones y su estructura a los cambios que exige el medio ambiente”. (IBID: 387)

Existen varias definiciones, para Bennis “El Desarrollo Organizacional es una respuesta al cambio, una compleja estrategia educacional con la finalidad de cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, de modo que estas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, nuevos mercados y nuevos desafíos y al aturdidor ritmo de los propios cambios”. (BENNIS citado por FARIA 1992: 27)

Todas las funciones definidas anteriormente, son las funciones específicas de la Administración de Recursos Humanos pero, como ya se mencionó, existen otras funciones implícitas. Es necesario explicar estas funciones ya que también son indispensables para lograr un buen manejo del personal.

1.2.9 Funciones Implícitas de Recursos Humanos

Estas funciones son de orden administrativo, ya que parten de la Administración en general y tienen un carácter práctico y objetivo. Son funciones implícitas porque se deben aplicar en cada una de las funciones principales de Recursos Humanos.

La función diaria de administrar personal, lleva consigo una infinidad de información, ésta debe manejarse adecuadamente para no perder el control de las múltiples decisiones que

deben tomarse continuamente. Así como se lleva un control en el manejo de los Recursos Materiales y Técnicos, también se deben llevar métodos de control en el manejo de los Recursos Humanos.

A) Control de Recursos Humanos

El instrumento o la función implícita que nos ayudará a llevar un buen control es el Sistema de Información de Recursos Humanos. Este Sistema de Información permite la organización de datos y productos para facilitar el proceso de la toma de decisiones. Este debe ser oportuno, preciso, conciso, relevante y completo.

Para elaborar un Sistema de Información de Recursos Humanos se analiza el sistema actual, se detecta la información importante, se codifica utilizando una buena técnica y por último, se implementa el sistema.

En el Sistema de Información de Recursos Humanos se almacena, archiva, y controla toda la información generada de la Administración de Personal. Es necesario manejar un inventario de personal, la plantilla de personal o cuadro básico y el diseño de puestos. Por ello, a continuación se describen éstos instrumentos:

- **Inventario de Recursos Humanos**

El Inventario de Recursos Humanos nos dará a conocer con qué personal cuenta la empresa así como las habilidades y características de dicho personal.

- **Plantilla de Personal o Cuadro Básico de Personal**

Es la clasificación ordenada de los trabajadores y empleados de una empresa, puede ser una clasificación por áreas, departamentos, categorías o antigüedad. Tiene por objetivo controlar la cantidad de personal que debe existir en la empresa en el momento que se requiera. Debe coincidir con el organigrama y el tabulador.

- **Diseño de Puestos**

Una de las actividades de Recursos Humanos es el Diseño de Puestos, ya sea de nueva creación o la actualización de puestos que ya existen. Los puestos adecuadamente diseñados permiten conseguir una motivación óptima del empleado y conducen al logro de los objetivos, y si el puesto logra sus metas, la organización también. El Administrador de Recursos Humanos debe equilibrar mediante un adecuado diseño de puestos, las metas individuales y las organizacionales.

Para diseñar un puesto es necesario tener información respecto a las características del mismo, las funciones y condiciones de trabajo, así como las características que debe reunir la persona que lo ocupará. Esta información se obtiene a través del análisis, la descripción y el perfil de puestos. Lo cual se define a continuación:

- **Análisis de Puestos:** Es la obtención, evaluación y organización de información sobre los puestos de una organización.
- **Descripción de Puestos:** Es una forma escrita que explica los deberes, las condiciones de trabajo y otros aspectos relevantes de un puesto específico. A través de la descripción de puestos se tiene conocimiento de lo que implica el desempeño de todas las tareas.

- **Perfil de Puestos:** Es una forma administrativa en donde se describen las características que debe tener una persona para poder ocupar el puesto.

Con el Sistema de Información de Recursos Humanos, también vamos a obtener información que nos servirá para hacer la Planeación de Recursos Humanos.

B) Planeación de Recursos Humanos

La Planeación de Recursos Humanos consiste en una técnica para determinar en forma sistemática la provisión y demanda de Recursos Humanos que una organización tendrá. Esta planeación permitirá al departamento de personal suministrar a la organización el personal adecuado en el momento adecuado para lograr los objetivos organizacionales. La planeación se realiza para saber cuánta gente quiero, cómo, y para qué la quiero.

Cabe mencionar que no existe un momento determinado en el que se utilice el control o la planeación, en realidad siempre se tiene que estar controlando y planeando. Otra actividad o función del departamento de Recursos Humanos que también se desarrolla de manera continua o permanente es la motivación:

C) Motivación

La Motivación es un estímulo que nos ayuda a provocar determinada conducta, mantenerla y dirigirla hasta que se logra el objetivo. Es obligación del administrador de Recursos Humanos dar dicho estímulo a los integrantes de la empresa para que cada puesto logre sus metas.

La Administración de Personal surge de tres grandes ciencias: la sociología industrial, le dio la base para entender el comportamiento colectivo; la ingeniería industrial, la cual le ayuda a comprender el factor producción; y la psicología industrial que le brinda las bases para comprender el comportamiento individual.

Por lo tanto, antes que nada se debe comprender al personal, como seres humanos que son, y siempre buscar la mejor manera de motivarlo para cumplir con el objetivo de la Administración de Recursos Humanos: darle un sentido humano y técnico al trabajo.

Sin duda estas tres funciones son de vital importancia, ya que si llevamos un adecuado control del personal, conociendo sus características y habilidades; si sabemos qué es lo que queremos, cuándo, cuánto, cómo y para qué lo queremos; si realmente motivamos y entendemos que trabajamos con seres humanos, entonces sólo así lograremos una adecuada Administración de Recursos Humanos.

Los conceptos de la Administración de Recursos Humanos que se han descrito serán la base para comprender la investigación y para realizar un buen análisis de la institución.

CAPITULO II

El Hospital Civil de Uruapan "Dr. J. Jesús Silva A. C."

El presente estudio se llevó a cabo en el Hospital Civil de Uruapan, una de las instituciones más representativas del sector de servicios médicos y de salud no solo en la ciudad, sino también en la región; por lo tanto, a continuación se describen aspectos de importancia para conocer un poco más acerca del hospital.

2.1 Antecedentes Históricos del Hospital Civil de Uruapan

El Hospital Civil de Uruapan "Dr. J. Jesús Silva A. C.", se encuentra ubicado en el número 6 de la Calzada Fray Juan de San Miguel en la ciudad de Uruapan, Michoacán.

Uruapan llamada Ciudad del Progreso, es la cabecera del municipio que lleva su mismo nombre. Está ubicada en la sierra central de Michoacán, parte del eje neovolcánico, en las estivaciones de la vertiente sur de la meseta tarasca.

La ciudad siempre ha tenido una importancia, ya que su posición geográfica la hace ser puerta de entrada del comercio entre la Tierra Fría y Templada y los pródigos Valles y Tierras de Lombardía, Nueva Italia, Apatzingán y toda Tierra Caliente.

La fundación de la ciudad se debe a Fray Juan de San Miguel, quien fuera un Fraile Franciscano. Se piensa que la Huatapera de Uruapan pudo haber sido el primer hospital en Latinoamérica, sin embargo, el nombre de "hospital", no sólo se dio por otorgar servicios médicos o de salud, sino que era un lugar al que acudía la gente a solicitar alimento

y hospedaje.

Uruapan tuvo un rápido desarrollo y pasó de ser una zona rural a ser una zona totalmente urbana. Debido a la importancia de la ciudad y de que no había en la región un centro de salud que otorgara servicios, se fundó el Hospital Civil el cual en una época, fue sin duda, el más importante no sólo en la ciudad sino en toda la región.

Así pues como consecuencia del crecimiento de la población en general, aumentó la demanda de servicios de salud y surgieron varios hospitales, tanto del sector público como del privado; los cuales brindan atención médica a toda la sociedad.

Actualmente entre los más importantes se encuentran: la clínica del IMSS, la clínica del ISSSTE, el Hospital General Regional, de carácter público; así como El Hospital Fray Juan de San Miguel, el Hospital del Ángel, pequeñas clínicas particulares, estos de carácter privado. Además, el Hospital Civil de Uruapan, que poco a poco se recupera de una crisis que sufrió en el año de 1994, debido al cambio de sus directivos, que quisieron hacer del hospital una clínica de especialidades, lo cual era muy difícil debido a los altos costos que esto representaba, además de que hubo un mal manejo de los recursos económicos, por ésta razón varios médicos renunciaron ya que no estuvieron de acuerdo con las decisiones que se tomaron.¹

2.2 Fundación del Hospital Civil

En el año de 1949, por órdenes del General Lázaro Cárdenas del Río, y sobre un terreno propiedad federal, fue construido el Hospital Civil de Uruapan "Dr. J. Jesús Silva A. C." Con el objetivo primordial de ofrecer servicios de salud a la población más desprotegida de nuestra ciudad, la meseta tarasca y de la región de tierra caliente de nuestro estado.

El proyecto se comenzó a elaborar en el año de 1949 y el día 24 de septiembre del mismo año se celebra el contrato de construcción, el cual fue aprobado por parte de ingenieros que pertenecían a la Comisión de Tepalcatepec, en la cual el General Cárdenas fungía como vocal y el Licenciado Miguel Alemán representaba el poder Ejecutivo.

En 1952 se entregó la construcción a la Secretaría de Servicios Coordinados de Salubridad y Asistencia del Estado de Michoacán, cuyo titular era el Dr. Rafael Pascasio Gamboa. Al no contar con presupuesto para equipar el edificio, se cedió la construcción a un patronato cuyos miembros fueron nombrados por la propia Secretaría de Salubridad. El Hospital Civil se inauguró oficialmente en mayo de 1952, teniendo como primer director al Dr. Jorge Castillo Martínez, quien fungió en ese puesto hasta 1960.

El hospital inició brindando los cuatro servicios básicos de un Hospital General situado en una ciudad de tamaño mediano:

- Gineco - Obstetricia
- Cirugía General
- Medicina Interna
- Pediatría

En enero de 1994, se tomó la decisión de hacer del Hospital Civil un hospital de especialidades, algo muy complicado de lograr, ya que se necesitaba infraestructura (equipos de diagnóstico y laboratorio, así como instrumental para atender las distintas especialidades) a la cual difícilmente se tenía acceso por los altos costos. Por esta razón surgió una crisis, ya que varios médicos que habían prestado sus servicios durante años, renunciaron como protesta a las decisiones tomadas.

Estos cambios no fueron posibles, por lo que el Hospital Civil continúa prestando los servicios básicos con ayuda de médicos que están dispuestos a prestar sus servicios por una remuneración significativa.²

En la actualidad, la institución se encuentra en un momento de cambios significativos, tanto en su estructura como en la forma de hacer frente a los cambios por medio de una administración eficiente, por lo tanto, se ha planteado una filosofía, la cual sirve como guía para las diferentes actividades que realizan, debido a la importancia de ésta, a continuación se enuncia:

¹ y ² La información contenida en éstos incisos se obtuvo de diferentes fuentes y no ha sido mencionada de forma textual. Las fuentes de la información son: folleto turístico de Uruapan Michoacán publicado en 1994. Manual de organización del Hospital Civil elaborado en 1995. Pláticas con el Dr. Jorge Castillo Martínez.

2.3 Filosofía

La filosofía del Hospital Civil de Uruapan es:

“Proporcionar en forma expedita y oportuna, con gran calidad, atención y calidez, servicios médicos asistenciales a la población abierta en general que lo solicite, especialmente a aquellos socialmente más desprotegidos e integrar un excelente equipo médico de especialistas con los mejores recursos técnicos y humanos a su alcance, transmitiendo mejores condiciones de vida y bienestar para cada uno de los colaboradores de la institución”. (Manual de Organización, Hospital Civil, Departamento de Administración)

Así es como define el hospital su razón de ser. Para poder lograr todo lo anterior, el hospital tiene como base una serie de objetivos, los cuales se describen enseguida.

2.4 Objetivos

“El objetivo primordial del Hospital Civil es: Conservar y mejorar la salud integral de la comunidad, lo cual se basa en cinco aspectos fundamentales:

- Medicina Preventiva
- Medicina Curativa
- Rehabilitación
- Investigación
- Enseñanza.

Además de éste objetivo general, persigue otros objetivos particulares:

- a) Obtener los recursos necesarios para el pago de sus gastos y para efecto, recibir donaciones y en general todos los recursos económicos derivados de la prestación de servicios médico asistenciales.
- b) Promover, impulsar y normar la educación e investigación relacionada con la salud, para que este sector cuente con los mejores elementos, tanto humanos como tecnológicos.
- c) Dirigir, administrar y vigilar la escuela de enfermería "Dr. J. Jesús Silva A. C.", localizada en las instalaciones del hospital; para que brinde educación de calidad con maestros capacitados y formar enfermeras capaces y competentes, conscientes de la gran responsabilidad que tienen al ejercer su profesión.
- d) *Mantener el Hospital sistemáticamente a la vanguardia en todos los aspectos técnicos, humanos, materiales y normativos para que sus prácticas sean oportunas, sus recursos estén actualizados y sepan afrontar el cambio.*
- e) Desarrollar actividades que cumplan una elevada función social y cultural para el beneficio y desarrollo de la comunidad.
- f) Realizar, cuando se requiera, ampliaciones o mejoras en sus edificios para cubrir las necesidades que se presenten.

- g) Administrar dirigir y vigilar el buen funcionamiento del hospital para lograr la mayor eficiencia y productividad.” (Manual de Organización, Hospital Civil, Departamento de Administración)

Estos son los objetivos principales que persigue el Hospital Civil, para poder obtener los resultados deseados, se requiere de una buena organización tanto de los recursos materiales como de los humanos. A continuación se hace una descripción de la estructura organizacional que presenta actualmente la institución:

2.5 Estructura Organizacional

El Hospital Civil de Uruapan es una institución que proporciona atención médica, está respaldada jurídica y administrativamente por una Asociación Civil, la cual está encabezada por un consejo directivo, dicho consejo lo forman:

Un presidente

Un vicepresidente

Un secretario

Un tesorero

Un presidente del consejo y

Cinco vocales.

En la actualidad el hospital cuenta con un total de 96 empleados, de los cuales 42 son de confianza y 54 sindicalizados. La administración general del hospital la lleva acabo el *director administrativo*, el cual tiene a su cargo las siguientes áreas:

- Jefatura de Recursos Financieros

Esta área la forman: el jefe del departamento, un contador auxiliar, cuatro auxiliares contables y una cajera. Es el área en la cual se manejan los recursos financieros de la institución.

- Jefatura de Mantenimiento

El departamento lo encabeza el jefe de mantenimiento, el cual tiene la responsabilidad de conservar todos los equipos e instalaciones del hospital en buen estado, cuenta con un auxiliar que le ayuda en sus actividades.

- Jefatura de Servicios y atención al Usuario

El área está a cargo del Jefe de Servicios y Atención al usuario, el departamento está formado por los puestos de Servicios Espirituales, Recepcionista e Intendencia, además cuenta con un departamento que le brinda asesoría, éste es el departamento de Trabajo Social. Este departamento es el responsable de brindar atención a los pacientes durante su estancia en el hospital, así como brindar información y apoyo moral a los familiares de los internos. También se encarga de mantener limpia el área de hospitalización.

- Farmacia

El encargado de Farmacia es el responsable de ésta área, el departamento cuenta además con los puestos de Ventas y Auxiliar de Farmacia. El encargado de farmacia es quien realiza los pedidos de medicamentos para el hospital y el responsable de que la farmacia tenga buen nivel de ventas, también se encarga de coordinar las funciones de los demás puestos que integran el departamento.

- Costurera

Esta área la forma un solo puesto, el cual lo integra una sola persona. Se encarga de elaborar la ropa de hospital y de hacer los arreglos necesarios para mantenerla en buen estado.

- Escuela de Enfermería

Esta es otra actividad que realiza el hospital, se trata de la enseñanza. La escuela esta integrada por el Director General, Subdirector, Catedráticos e Intendencia.

- Dirección Médica

Este departamento está integrado por un Director Médico, un Jefe de Enseñanza responsable de los Médicos Residentes. Un Subdirector de Servicios Paraclínicos encargado de los puestos de Supervisora, Enfermera General y Enfermera Auxiliar. La Dirección Médica es responsable en cuanto a servicios médicos o de salud.

Además, el Director Administrativo cuenta con dos áreas o departamentos que le proporcionan apoyo es decir, actúan como staff. Estas áreas son:

- Jefatura de Recursos Humanos

El departamento esta encabezado por el puesto de Jefe de Recursos Humanos el cual, tiene a su cargo los puestos de Secretaria, Trabajo Social y Jardinero, todos ocupados por una sola persona. Las funciones que realiza el departamento se describen en el siguiente subtema.

- Informática

El responsable de ésta área es el Encargado de Informática. Brinda apoyo en todo lo referente a equipo de cómputo, sistemas y programas.

Estas son las funciones principales de los departamentos que integran la institución. Con la efectiva ejecución de sus actividades hacen posible el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

2.6 El Departamento de Recursos Humanos en la institución

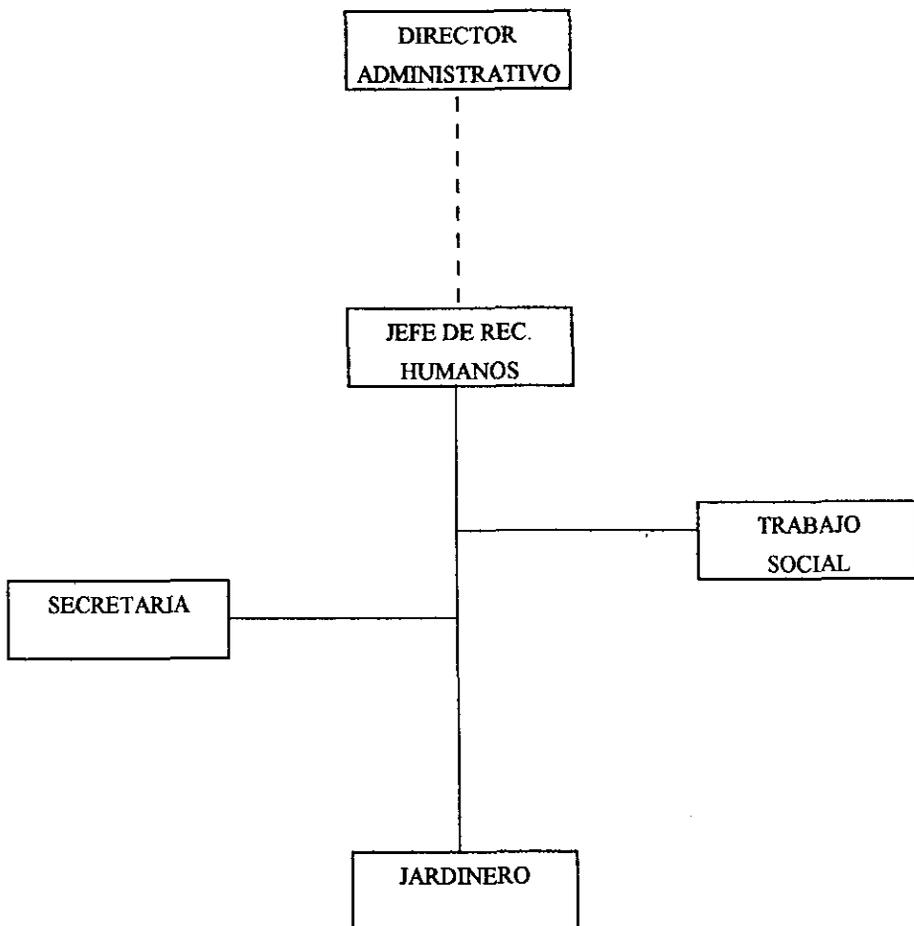
El Departamento de Recursos Humanos se sitúa en el organigrama general como un área staff.

La estructura del Departamento está constituida por el Jefe de Recursos Humanos, una secretaria, una persona en el puesto de trabajo social y un jardinero.

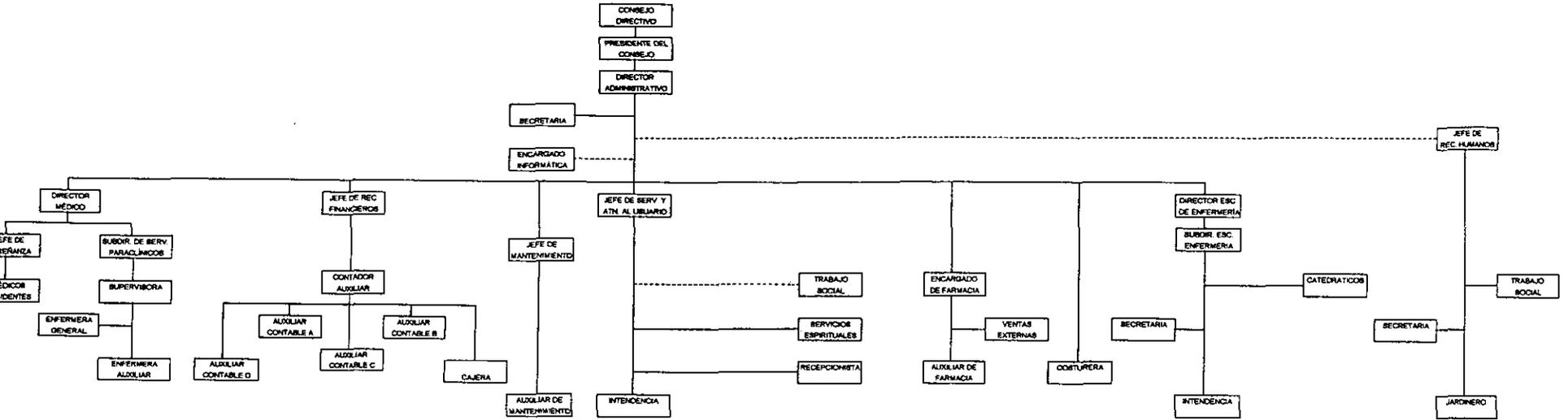
Actualmente, las funciones principales del jefe de Recursos Humanos son:

- Determinar las fuentes de reclutamiento
- Seleccionar el personal que ocupará algún puesto vacante
- Llevar a cabo la contratación es decir, formalizar la relación laboral con el nuevo trabajador
- Detectar las necesidades y elaborar programas de Capacitación y Adiestramiento.
- Dar solución a conflictos laborales que surjan entre los trabajadores
- Revisar las tarjetas checadoras para el cálculo de la nómina

ORGANIGRAMA DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS



ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL
 HOSPITAL CIVIL DE URUAPAN "DR. J. JESÚS SILVA, A. C."



- Determinar el SAR, INFONAVIT, IMSS, integración de salarios, horas extras, horas suplidas
- Llevar a cabo negociaciones con el sindicato
- Elaborar el rol de actividades en los puestos que se requiere
- Coordinación con los jefes de departamento del resto de la organización en lo que se refiere a las actividades de personal
- Coordinar las funciones de los subalternos.

El puesto de Trabajo Social auxilia al Jefe de Recursos Humanos en cuanto a la selección de personal, en el aspecto de la aplicación de estudios socioeconómicos a los candidatos reclutados.

La secretaria es asistente del Jefe de Recursos Humanos, pasa llamadas, toma recados, lleva a cabo los reportes de inasistencias, retardos y trabajadores sustitutos. Elabora la nómina y solicita dinero para el pago de la misma.

En cuanto al jardinero, es el encargado de mantener en buen estado las áreas verdes del hospital, así como los jardines de la fachada, para dar una buena imagen física.

En los organigramas siguientes se aprecia de forma gráfica la estructura organizacional del hospital. Muestra los puestos existentes, el nivel que ocupa cada uno y las líneas de autoridad.
(Investigación Directa)

CAPITULO III

Desarrollo de la Investigación

El principal objetivo de esta investigación es analizar la situación actual del Departamento de Recursos Humanos en el Hospital Civil de Uruapan para proponer, por medio de éste estudio, cómo podría llevarse a cabo un adecuado manejo del personal por parte del departamento.

El trabajo de investigación se llevó a cabo durante dos meses en los cuales, se recopiló información relevante y específica respecto a la actividad y situación que presentaba el Departamento de Recursos Humanos en la institución.

Para comprender la manera como se llevó a cabo la investigación, es importante conocer los diferentes métodos de investigación y técnicas de recopilación de información que existen, por esta razón, en los siguientes temas se da una definición de dichos conceptos:

3.1 Recopilación de Datos

La recopilación de datos consiste en allegarse de información útil y necesaria para la investigación.

Existen diferentes técnicas de recolección de información, las cuales se utilizan de acuerdo al método de investigación, el cual debe ser congruente con el objetivo del estudio.

Por lo tanto a continuación se mencionan los métodos de investigación según su objeto:

3.1.1 Métodos de Investigación

Los métodos de investigación según su objeto son: descriptivos, explicativos, experimentales y predictivos.

El método elegido para este trabajo de investigación es el Método Descriptivo, cuyo objetivo esta en describir un fenómeno. Existe una gran variedad de estudios descriptivos; la observación es el elemento básico. “Busca especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis” (HERNÁNDEZ, FERNANDEZ, BAPTISTA: 59)

Por lo tanto, el estudio no pretende explicar, controlar o predecir un fenómeno, sino que su objetivo es precisamente describir la situación actual del Departamento de Recursos Humanos en el Hospital Civil de Uruapan, para posteriormente analizar la información obtenida y concluir con una propuesta de las funciones adecuadas para el departamento, de acuerdo con los resultados.

3.1.2 Universo y Muestra

El universo es la población total a estudiar de la cual se tomará una muestra, es decir, una parte del universo. Esta muestra debe ser representativa, suficiente y con características homogéneas.

El muestreo es la selección de las personas que serán sujetas a estudio, para obtener un resultado representativo. Al aplicar la técnica de muestreo se realiza una investigación confiable; representa un ahorro en cuanto a tiempo, recursos económicos y esfuerzo ya que no

se tiene que obtener información del universo en su totalidad sino que el muestreo determina un número exacto de personas sujetas a estudio.

En este estudio se considero como universo el número total de empleados que integran el Hospital Civil de Uruapan. Los sujetos que forman la muestra de esta investigación se eligieron directamente, es decir son personas específicas que se consideran las adecuadas para proporcionar la información que se requiere; es decir se utilizó una muestra de tipo no probabilístico llamada Criterio del Especialista, la cual se explica a continuación.

Criterio del Especialista, consiste en que el investigador decide a quiénes sujetos aplicar técnicas de obtención de la información, el criterio debe ser aplicado y congruente con los objetivos del estudio, debe ir cimentado sobre los conocimientos acerca del tema; el especialista debe pues, *ser muy objetivo al escoger los sujetos de estudio para obtener y cumplir profesionalmente con el objetivo de su investigación.*

Una vez que se ha definido lo que es la recopilación de información, cabe hacer mención también de las técnicas que se pueden utilizar para allegarnos de los datos requeridos, éstas técnicas son las siguientes:

3.1.3 Técnicas de Investigación

Existen varios instrumentos o medios para recabar información, entre los más comunes están los siguientes:

- Observación
- Entrevista

- Cuestionario
- Test
- Escala de Actividades y Opiniones
- Recopilación Documental

De acuerdo a las características de la información que se desea obtener, las técnicas empleadas en el estudio son:

- Observación Directa Estructurada
- La encuesta personal por medio de Entrevistas

Estas técnicas de obtención de información son descritas enseguida.

A) Observación

La observación es prestar atención especial a ciertas cosas. Es una forma de recopilar información. El tipo de observación aplicada a sido la estructurada, es aquella en la que tenemos o seguimos una guía que nos indica un orden de observación.

Las actividades sometidas a observación son todas aquellas funciones que realiza el jefe de Recursos Humanos, por lo tanto la observación se basa en una guía.

B) Entrevista

La entrevista es un tipo de conversación entre el entrevistador o investigador y el respondiente, el cual debe ser una persona que tenga conocimiento suficientes acerca del tema

que se está investigando.

Tanto la dirección como la entrevista estarán a cargo del entrevistador y el respondiente tendrá la oportunidad de ampliar sus puntos de vista. Esta técnica ofrece gran flexibilidad al investigador, ya que puede profundizar en aquellas preguntas que sean de mayor importancia o en las respuestas que queden vagas. La entrevista puede ser básicamente estructurada y no estructurada.

El tipo de entrevista elegido es la entrevista estructurada ya que la información que se desea obtener es específica, por lo que se elaborará una guía de entrevista, la cual incluya los temas de los cuales se requiere la información.

La entrevista y la observación fueron aplicadas al director general y al jefe de Recursos Humanos de la institución ya que son los sujetos que están directamente involucrados con las funciones de Recursos Humanos.

El conocer el método de investigación y los tipos de técnicas de recolección de información, nos ayudará a comprender la forma de cómo se llevó a cabo éste trabajo y también será de ayuda para entender los resultados obtenidos.

Durante los dos meses en que se realizó la investigación, se aplicó la entrevista estructurada al Director General y al Jefe del Departamento de Recursos Humanos, la cual arrojó la siguiente información:

- Conocimientos de computación. Manejo de procesador de textos y hoja de cálculo con un dominio mínimo del 80%

El Director General interviene directamente en las funciones de Recursos Humanos en cuanto a autorizaciones de algunos asuntos o documentos, los asuntos que generalmente atiende son:

- Revisión y autorización de la nómina
- Cualquier asunto sindical es tratado en conjunto con el Jefe de Recursos Humanos
- Desarrollo del proyecto de mejora integral. Este proyecto tiene como objetivo principal crear una clasificación de puestos que permitan hacer el reconocimiento a aquellos trabajadores que se esfuerzan en forma destacada para conseguir los objetivos del Hospital, así también para crear una competitividad entre ellos y que el Hospital pueda motivar éstos esfuerzos asignando un escalón al puesto, así como en el salario.

□ Funciones de Recursos Humanos

La dirección participa en conjunto con la Jefatura de Recursos Humanos en las actividades de reclutamiento selección, capacitación e inducción. Cuando se requiere de personal en algún área, el jefe de departamento hace una requisición a la jefatura de Recursos Humanos, la cual no necesita autorización para la contratación. Solamente requiere de su autorización en caso de que se trate de incremento de personal.

✓ Reclutamiento

Se tiene dificultad en cuanto a la localización de fuentes de reclutamiento de personal. No cuenta con un sistema formalmente establecido de reclutamiento. Por lo general lo que se utiliza son anuncios en la radio, preguntar directamente entre los compañeros respecto a personas que puedan ocupar el puesto.

✓ Selección

El proceso de selección no está formalizado. El procedimiento de esta actividad se lleva a cabo de la misma forma para cualquier área de la institución excepto cuando se trata de un puesto directivo o ejecutivo. Dicho procedimiento es el siguiente:

- El candidato es entrevistado por el Jefe de Recursos Humanos.
- El candidato tiene una entrevista con el jefe del área que corresponda para que éste realice un diagnóstico en cuanto a las características del candidato. Determina ciertas observaciones y da el visto bueno.
- El candidato regresa con el Jefe de Recursos Humanos con las observaciones hechas por el Jefe del Área.
- La Jefatura de Recursos Humanos es quien toma la decisión de aceptación del candidato.

Para los puestos directivos o ejecutivos el procedimiento es el siguiente:

- Se hace una convocatoria.
- Dependiendo del área a la que vaya a ingresar, el director selecciona a cuatro candidatos.
- Los candidatos seleccionados acuden a una entrevista con el presidente del consejo.

- El presidente elige al candidato y da la orden de contratación.

✓ Contratación

Una vez elegido el candidato idóneo, primeramente se le elabora un contrato de veintiocho días, una vez terminado este contrato, se le hace otro por tres meses. El contrato definitivo se elabora al terminar el de tres meses. De esta manera se procede cuando se trata de puestos de nivel bajo. Para los puestos administrativos y de enfermería se realiza un contrato inicial por tres meses. Durante estos tres meses se evalúa a la persona y de acuerdo a su desempeño se decide la elaboración del contrato definitivo.

✓ Inducción

La función de inducción se lleva a cabo, pero el Director General y el Jefe de Recursos Humanos consideran que no es una inducción apropiada. Una vez que la persona pasa a ser parte formal de la empresa, normalmente se presenta con sus compañeros de trabajo y lo llevan a hacer un recorrido por las instalaciones para que se familiarice con las diferentes áreas del hospital. Esta función se realiza de manera totalmente informal no existen medios o instrumentos para dar a conocer las generalidades de la institución.

✓ Capacitación y Adiestramiento

En la actualidad no existen programas de Capacitación y Adiestramiento formalmente establecidos; apenas están comenzando a implantar programas de capacitación que contribuyan al desarrollo personal de los trabajadores así como al desarrollo del hospital. En ocasiones ingresan a trabajar personas que carecen de experiencia y no se les brinda una

capacitación formal, los mismos compañeros de trabajo son los que les van indicando cómo hacer las cosas de acuerdo a la experiencia que ellos tienen.

✓ Administración de Sueldos y Salarios

El auxiliar de Recursos Humanos es quien se encarga de elaborar la nómina, la cual es revisada y autorizada por el Jefe de Recursos Humanos. Este aspecto se realiza sin dificultad sin embargo, se considera que cuentan con los medios necesarios para realizar la nómina de manera más rápida y segura, ya que cuentan con sistemas y programas de computación aptos para calcularla pero no son aprovechados al máximo.

✓ Seguridad e Higiene

La institución cuenta con un reglamento de seguridad e higiene para los trabajadores, pero no se encuentra publicado ni actualizado. Se cuenta con la Comisión Mixta de Seguridad e Higiene regulada por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, esta comisión tiene como objetivo principal cuidar que las condiciones de trabajo sean apropiadas y evaluar los factores de riesgo en el trabajo. El hospital cuenta con las condiciones básicas necesarias para proteger la salud y bienestar físico de sus empleados, sin embargo, hasta ahora no existen planes formalmente establecidos para esta función.

✓ Servicios y Prestaciones

Además de las prestaciones establecidas por la ley, los trabajadores reciben otro tipo de ingresos adicionales a al salario. Se lleva a cabo un programa de evaluación del desempeño, el cual consiste en calificar diversos factores referentes al desarrollo del trabajo de la persona; de acuerdo a la calificación obtenida se le asigna una categoría al trabajador. En cada categoría

se otorga una cantidad extra al salario, además de despensas y premios por puntualidad y asistencia. En este programa no participan los niveles directivos y jefaturas.

✓ Relaciones Laborales

Existe un sindicato dentro del hospital con el cual, las relaciones son buenas. Existe el diálogo para cualquier toma de decisión que afecte directamente a los trabajadores sindicalizados.

La relación con los empleados de confianza es buena, sin embargo, el Jefe de Recursos Humanos considera que existe cierto rechazo hacia los directivos de recién ingreso, sobre todo por parte de los trabajadores de mayor antigüedad.

✓ Comunicación

La comunicación es buena, generalmente se lleva a cabo formalmente. Cualquier mensaje o aviso es dado a conocer por medio de un escrito que es colocado en diferentes puntos visibles del edificio. Además la comunicación entre jefes y subordinados es considerada favorable, aunque en ocasiones se presenta la misma situación de rechazo por parte de los trabajadores de mayor antigüedad.

✓ Desarrollo Organizacional

El Hospital Civil cada vez cuenta con un mayor número de proyectos a futuro. En estos proyectos está incluido el personal que integra la empresa. El número de usuarios del hospital ha venido incrementando nuevamente en los últimos años, por esta razón la institución debe aumentar la calidad de sus servicios. Se están implantando nuevos programas que favorecen

tanto al desarrollo personal así como al desarrollo del hospital. Esto se verá reflejado en mejores condiciones de trabajo, mejores sueldos y mayores oportunidades de superación; paralelamente, el Hospital Civil tendrá la oportunidad de crecer en el mercado y de brindar un mejor servicio a los usuarios.

□ Funciones Implícitas de Recursos Humanos

✓ Control de Recursos Humanos

El Sistema de Información de Recursos Humanos del Hospital Civil está conformado por un expediente riguroso para cada trabajador. El auxiliar de Recursos Humanos es quien integra todos los documentos del trabajador al expediente, estos documentos primeramente son revisados y autorizados por el jefe de Recursos Humanos. Los documentos e información que contiene el expediente son los siguientes:

- Solicitud de empleo
- Copia del acta de nacimiento
- Dos cartas de recomendación
- Comprobantes de estudio
- Copia del acta del IMSS
- Documento donde se especifican los permisos que se solicitan de manera informal es decir, cuando llegan a un acuerdo entre los trabajadores.
- Formato del sindicato en donde se especifican:
 - Permisos de manera formal
 - Cambios de turno
 - Pago de guardia con dinero

- Pago de guardia con tiempo
- Cambios de días de descanso
- Solicitud de vacaciones
- Recibo de vacaciones (comprobante)
- Una cédula llamada Tarjeta de filiación, la cual contiene la siguiente información:
 - Nombre del empleado
 - Sexo
 - Lugar y fecha de nacimiento
 - Estado civil
 - Nombre del cónyuge
 - Nombre del padre y de la madre
 - Nombre y edad de los hijos
 - Fecha de ingreso
 - Registro del IMSS
 - R.F.C.
 - Profesión y número de cédula profesional
 - Oficio
 - Cambios de domicilio (domicilio y teléfono)
 - Firmas del departamento de personal y del trabajador.

Estos son los documentos e información que se conservan del personal, sin embargo no conservan datos estadísticos como son Rotación de personal, índice de ausentismo y siniestralidad.

Dentro del control de personal, interviene el inventario de Recursos Humanos, se conoce el número de personal con que cuenta la institución, pero no existe un sistema formalmente establecido en donde además de conocer el número de personal, se puedan conocer sus características.

El departamento de Recursos Humanos cuenta con una tabla en donde se enumera y se clasifica al personal por departamentos, esta tabla no cubre los requisitos mínimos para ser una plantilla de personal.

En cuanto al diseño de puestos casi no se lleva a cabo ésta actividad y no se encuentra formalmente establecida, sin embargo sí se ha dado el caso de diseñar nuevos puestos.

Las funciones de descripción y perfil de puestos no se llevan a cabo en el hospital, solamente existe un manual de análisis de puestos elaborado aproximadamente hace un año, sin embargo, no se ha actualizando ni se le ha dado la formalidad adecuada

✓ Planeación de Recursos Humanos

La Planeación de Recursos Humanos en la institución no está formalmente establecida. Se sabe en qué momento se requiere de personal y las características que éste debe cubrir, sin embargo no existe un sistema formal para atender dicha necesidad.

✓ Motivación

En la actualidad el Hospital Civil se encuentra en un proceso de cambio en el cual se incluye también el bienestar para el trabajador. Últimamente se le ha venido dando especial atención al aspecto de la motivación. Se tiene planes de llevar a cabo programas de motivación

y mantenerla constante en la institución, sin embargo dichos planes no están formalmente establecidos.

Esta es la información obtenida con la aplicación de entrevistas; además, también se observo lo siguiente:

3.3 Resultado de la Observación

Durante los dos meses que se realizaron visitas al Hospital Civil se observó lo siguiente respecto a la forma de realizar las funciones de Recursos Humanos:

Existe un departamento de Recursos Humanos formalmente establecido sin embargo, gran parte de los trabajadores no conocen las funciones y servicios que ofrece el departamento y se puede decir que existe cierto tipo de rechazo hacia el jefe de personal ya que los trabajadores lo ven como alguien que solo los vigila para perjudicarlos y no como un apoyo en el trabajo.

El Departamento de Recursos Humanos está considerado como un área funcional que colabora con la dirección administrativa. La estructura del Departamento es la adecuada, sin embargo, es necesario delimitar y/o especificar perfectamente cuáles son las funciones del Jefe. El Departamento realiza las funciones de Recursos Humanos aunque no todas se llevan a cabo satisfactoriamente, en ocasiones no se les da continuidad y no existe ningún tipo de formalidad. No se cuenta con procedimientos administrativos formalmente establecidos.

El departamento de Recursos Humanos está constituido por los puestos de Secretaria, Trabajo Social y Jardinero; cada uno integrado por una sola persona. En éstos puestos se tienen claramente definidas las funciones que deben realizar. Sin embargo, el jefe del departamento es quien tiene funciones específicas definidas, pero además realiza actividades fuera de las establecidas y que no corresponden a su área.

De acuerdo a la información obtenida se puede decir que en la institución no se cuida totalmente la forma de realizar las funciones de Recursos Humanos y no cuenta con la formalidad necesaria para que se cumplan los objetivos organizacionales satisfactoriamente. No planean nada formalmente es decir, no establecen planes y programas por escrito y por lo tanto no se determina el alcance y el tiempo en que deberán de llevarse a cabo.

Una vez analizada y organizada la información obtenida a lo largo de la investigación, puede ser tomada como base para establecer una serie de recomendaciones útiles, para que el hospital ejecute una buena administración de su personal. Por lo tanto, más adelante se presenta un apartado de propuestas, en el cual se desarrollan dichas recomendaciones.

CONCLUSIONES

El Hospital Civil de Uruapan “Dr. J. Jesús Silva A. C.” Se encuentra en una etapa de grandes cambios, los cuales afectan directamente su estructura organizacional y la forma de llevar a cabo las actividades. Es necesario que dichos cambios se realicen con bases firmes desde un principio.

Como hemos visto, una empresa está constituida por Recursos Humanos, Recursos Económicos y Recursos Materiales; éstos tres elementos son indispensables para que la empresa exista.

También cabe mencionar que el Recurso Humano es sin duda el más importante, ya que gracias a éste, los otros dos recursos existen y funcionan. Al igual que muchas empresas, el Hospital Civil ha reconocido la importancia que representa el personal que constituye la organización.

Una empresa con las características del hospital, ya no puede seguir desarrollando sus funciones empíricamente. Es necesario que formalice sus procesos administrativos.

Las funciones de Recursos Humanos tienen como fin abastecer a la empresa de personal adecuado y lograr un desarrollo del mismo. El Reclutamiento, la Selección, la Contratación y la Inducción forman parte del abastecimiento, ésta etapa es decisiva ya que de ahí depende que la empresa cuente con individuos de verdadera calidad, aptos y consientes de la responsabilidad que significa ser miembro de una organización.

Una vez que el individuo pasa a ser parte formal de la institución, se le deben brindar los elementos necesarios que contribuyan al desarrollo de la empresa así como al individual. Estos elementos se otorgan a través de la ejecución de planes y programas efectivos de Capacitación y Adiestramiento, de Seguridad e Higiene y de Servicios y Prestaciones. El establecimiento de condiciones adecuadas de trabajo, representa una necesidad básica; esto se refiere a que deben existir instalaciones y medios de trabajo adecuados, además de un ambiente que propicie las buenas relaciones entre todos los integrantes de la institución.

Por lo tanto, se entiende que el área de Recursos Humanos es el responsable de coordinar, impulsar y orientar al personal, es ahí donde radica su importancia.

El presente estudio pretendió detectar el funcionamiento del área de Recursos Humanos en una institución que presta servicios médicos y de salud. La investigación fue de tipo descriptivo y se llevó a cabo durante dos meses, en los cuales, se obtuvo información suficiente para detectar cómo realiza el hospital la administración de personal. Con base en la información obtenida, se establecieron una serie de propuestas; éstas son una opción útil para que la institución lleve a cabo de manera formal y ordenada, las funciones diarias de administrar personal.

El establecimiento formal de las funciones de Recursos Humanos, aunado a esto una dirección y control efectivos, nos llevarán a una buena administración de personal, por medio de la cual se obtendrá una mejor comunicación, una mejora en la productividad y un equilibrio de las relaciones laborales, afectando directamente el cumplimiento satisfactorio de los objetivos organizacionales.

PROPUESTA

Con base en los resultados de la información obtenida se presenta la siguiente propuesta:

En cuanto al Reclutamiento

1. Establecer una política en la cual se señale que cuando exista un puesto vacante en la institución se acuda a buscar un posible candidato dentro del hospital, el cual deberá reunir las características necesarias para ocupar el puesto. Esto representa una oportunidad de ascenso para los trabajadores y también contribuye a la motivación.
2. Acudir a fuentes externas como pueden ser instituciones educativas, en las cuales se pueden encontrar candidatos que cubran las características deseadas y que cuentan con conocimientos actuales.
3. Otra opción importante es acudir al Servicio Estatal de Empleo.
4. Los medios utilizados para reclutar pueden ser la radio y la televisión local, con anuncios breves. Cuando se trata de puestos de alto nivel un medio adecuado puede ser la radio y el periódico, ya que en éste último medio pueden describirse ampliamente los requisitos y características que debe reunir el candidato.
5. Se puede crear un archivo de candidatos es decir, archivar la información y solicitudes de empleo de personas que en algún momento representaron una buena opción pero en ése momento no pudieron ser contratados.
6. Reclutar un número significativo de candidatos para poder hacer una buena elección.

En cuanto a la Selección

1. Establecer un proceso formal de selección.

2. Aumentar las herramientas de selección de personal.
3. Las etapas del proceso de selección y las herramientas a utilizar dependerán del nivel del puesto:

A) Para los puestos directivos y/o puestos a nivel jefatura

- Revisión del curriculum
- Entrevista inicial
- Referencias laborales
- Referencias personales
- Estudio socioeconómico
- Exámenes psicológicos y psicométricos
- Pruebas de trabajo
- Entrevista profunda
- Examen médico

C) Para los puestos de nivel inferior

- Revisión de solicitud de empleo
- Entrevista inicial
- Referencias laborales
- Referencias personales
- Estudio socioeconómico
- Exámenes psicológicos y psicométricos
- Pruebas de trabajo
- Entrevista profunda

- Examen médico

Es importante que se realice un informe o conclusiones inmediatamente después de que terminen la entrevista y las pruebas, de ésta manera se retendrá toda la información de forma más confiable y al final será más fácil emitir un dictamen.

En cuanto a la Contratación

1. Debe realizarse un contrato inicial por 28 días
2. Al término del contrato por 28 días y de acuerdo al desempeño demostrado por el trabajador se procederá elaborar un contrato por dos meses
3. Una vez concluido dicho contrato se tendrá que elaborar el contrato por tiempo indefinido.
4. Las cláusulas del contrato deberán estar estrictamente apegadas a lo que indica la ley.

Al manejar de esta forma la contratación, se cuidan los intereses de la institución, ya que se previene de contratar inmediatamente y por tiempo indefinido a gente que no cubra los requisitos o que no demuestre un buen desempeño.

En cuanto a la Inducción

1. Aplicar un programa formal de inducción
2. Diseñar un manual de bienvenida para que el nuevo trabajador conozca los aspectos generales de la institución como son:
 - Historia del Hospital Civil
 - Filosofía

- Objetivos generales
 - Servicios que presta
 - Políticas generales
 - Reglas generales
3. Hacer un recorrido por las instalaciones de la institución para que el trabajador ubique las principales áreas como son: recepción, reloj checador, cafetería, sanitarios, estacionamiento, auditorio, etc.
 4. Presentación con el jefe inmediato el cual lo presentará con los compañeros de trabajo.
 5. Recorrido por el área de trabajo.
 5. Explicarle de forma general en qué consiste su trabajo.

Todo esto, con la intención de que el nuevo trabajador conozca las generalidades de la institución y se adapte e integre a la empresa y a su puesto de trabajo.

En cuanto a la Capacitación y Adiestramiento

1. Realizar de manera formal la Capacitación y Adiestramiento:
 - Haciendo una detección de la necesidad de capacitar
 - Elaborar planes de Capacitación y Adiestramiento
 - Ejecutar los planes y programas de Capacitación y Adiestramiento
 - Hacer una evaluación periódica de los resultados obtenidos
 - Cumplir con las obligaciones legales y reportarlas a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social de acuerdo a como lo establece la ley.

Implantar programas de Capacitación y Adiestramiento motiva al personal y esto contribuye al aumento de la productividad de los trabajadores. Además se cumple con el requisito legal de reportando a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

En cuanto a la Administración de Sueldos y Salarios

1. Implantar un procedimiento para la elaboración de la nómina con en el equipo de cómputo que se cuenta
2. El auxiliar de Recursos Humanos debe llevar un sistema formal para el control de tarjetas checadoras
3. Buscar y negociar en coordinación con la dirección, mejores sueldos para los trabajadores.

Con un buen manejo de los sueldo y salarios de los empleados, se puede llegar a tener un buen lugar competitivo en el mercado de trabajo. Además, se otorga a los trabajadores una remuneración satisfactoria que cubra sus necesidades.

En cuanto a la Seguridad e Higiene

1. Elaborar un reglamento que corresponda a las necesidades actuales de prevención de accidentes y enfermedades de trabajo.
2. Registrar dicho reglamento ante las autoridades correspondientes
3. Contar con condiciones satisfactorias de trabajo
4. Otorgar de manera completa a los trabajadores el equipo y uniformes necesarios para la prevención de accidentes y enfermedades de trabajo.
5. Seguir cumpliendo con la norma mexicana de manejo y recolección de residuos biológico – infecciosos dictada por la SEMARNAP.

6. Contar con equipo básico de prevención en cada área del hospital, como son extinguidores, extintores y botiquines de primeros auxilios
7. Preparar al personal en cuanto a planes de emergencia y primeros auxilios
8. Colocar en lugares visibles letreros y gráficos de precaución y rutas de evacuación.

Con todo esto se tendrán condiciones adecuadas para laborar con confianza, previniendo cualquier accidente o enfermedad de trabajo que pudiera afectar a personas.

Cabe señalar que estas recomendaciones son para ser aplicadas únicamente al personal que labora en la institución. Los aspectos de Seguridad e higiene que merece el usuario o cliente no corresponde a esta función de Recursos Humanos.

En cuanto a Servicios y Prestaciones

1. Continuar con el programa de evaluación del desempeño
2. Revisar periódicamente los resultados obtenidos con el programa
3. Realizar periódicamente actividades y cursos que contribuyan al desarrollo del trabajador.

Cuando el trabajador tiene la oportunidad de recibir un beneficio adicional al salario estipulado, éste se esfuerza en forma destacada para conseguir dicho beneficio. Por lo tanto, llevar acabo de manera efectiva el proyecto de evaluación producirá en el personal un mejoramiento económico, social y moral.

En cuanto a Relaciones Laborales

1. Establecer una relación equilibrada entre los trabajadores y la institución

2. Resolver de manera satisfactoria cualquier problema que surja con los trabajadores estableciendo pláticas en las cuales ambas partes tengan la misma oportunidad
3. Para tratar un asunto especial con el sindicato se debe acudir con la STPS, ya que ésta actúa como mediador entre ambas partes.

El aplicar efectivamente las recomendaciones anteriores, contribuye a la disminución de conflictos y problemas laborales que pudieran presentarse en el trabajo; desarrollándose así las actividades cotidianas en un clima de civilidad y respeto.

En cuanto a Comunicación

1. Cualquier aviso debe darse a conocer de manera formal
2. Elaborar escritos y pegarlos en partes visibles para todo el personal
3. Crear un periódico mural interno exclusivamente para los trabajadores en el cual se den a conocer diferentes mensajes de interés general, como pueden ser:
 - Cumpleaños del mes
 - Trabajador del mes
 - Días festivos
 - Invitaciones a eventos especiales
 - Resultados de algún proyecto o plan llevado a caboAdemás, esto contribuirá a la motivación de los trabajadores.
4. Colocar anuncios en donde se requiera de alguna indicación especial, como puede ser un lugar especial en el estacionamiento, sanitarios de los empleados, etc.

Es necesario transmitir las ideas y mensajes de forma clara, veraz y oportuna, esto se logra por medio de la comunicación efectiva. Con las propuestas anteriores se puede llevar a cabo una adecuada comunicación

En cuanto a Desarrollo Organizacional

1. Deben establecerse formalmente planes que contribuyan al desarrollo de la institución en conjunto con el desarrollo individual de los trabajadores.
2. Establecer y ejecutar planes que contribuyan al mejoramiento de sueldos
3. Establecer y ejecutar planes que contribuyan al mejoramiento de las condiciones de trabajo
4. Realizar revisiones y evaluaciones periódicas que reflejen como se han ido adaptando los trabajadores a los cambios.

Para las Funciones Implícitas de Recursos Humanos:

En cuanto al Control de Recursos Humanos

1. Crear de manera formal un Inventario de Recursos Humanos:
 - Analizar el actual Sistema de Información de Recursos Humanos
 - Detectar la información relevante
 - Codificar la información
 - Diseñar un buen sistema de información
 - Implementar el sistema
2. Crear una base de datos con la información más importante de cada trabajador
3. Llevar una estadística actualizada de índices de siniestralidad, rotación, ausentismo.

**ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA**

4. Diseñar una plantilla de personal en la cual se clasifique ordenadamente la información general de cada puesto, como puede ser: nombre del departamento, área, categoría, antigüedad.
5. Cada vez que se crea un nuevo puesto, éste debe registrarse formalmente
6. Deben realizarse y actualizarse periódicamente análisis, descripción y perfil de puestos.

En cuanto a la Planeación de Recursos Humanos

1. Formalizar todos los planes y proyectos
2. Determinar el tiempo en que han de cumplirse los planes
3. Evaluar los resultados obtenidos.

La planeación formal de Recursos Humanos permitirá determinar en forma sistemática la provisión y demanda de personal que tendrá la institución. Además con esta planeación el Departamento de Recursos Humanos podrá suministrar a la organización el personal adecuado en el momento adecuado.

En cuanto a la Motivación

Por medio de la motivación se puede lograr y dirigir cierta conducta esperada en los trabajadores. Para lograr dicha conducta es necesario dar un estímulo; por lo tanto es necesario otorgar al personal ciertos elementos que satisfagan sus necesidades individuales y actúen de determinada manera.

1. Llevar a cabo negociaciones para mantener siempre un buen nivel de sueldos y salarios.
2. Otorgar la oportunidad de ascenso dentro de la institución. En caso de vacante, debe darse prioridad al personal del hospital antes de acudir a las fuentes externas de reclutamiento.

Esto, siempre y cuando algún trabajador cubra las características y requisitos del puesto vacante.

3. Brindar un trato amable y de confianza desde el momento en que la persona se encuentra en proceso de selección.
4. Mantener planes y programas efectivos de Capacitación y Adiestramiento. Los empleados se sentirán con la preparación suficiente para realizar su trabajo.
5. Los trabajadores se sentirán más seguros en su trabajo si se cuentan con medidas adecuadas de Seguridad e Higiene; con estas medidas el empleado tendrá la confianza de desarrollar sus funciones sabiendo que no corre ningún riesgo.
6. Establecer una buena relación entre jefes y subalternos, creando un clima de compañerismo, sin perder la posición que le corresponde a cada uno.
7. Continuar con el proyecto de evaluación del desempeño.
8. Organizar días de convivencia con todos los trabajadores de la empresa para que tengan la oportunidad de relacionarse unos con otros.
9. Una de las propuestas en cuanto a la comunicación, es crear un periódico mural en el cual se publiquen aspectos exclusivamente relacionados con los trabajadores del hospital.

La función de motivación es muy importante, el Jefe de Recursos Humanos debe de trabajar en éste aspecto hasta lograr que exista conformidad y correspondencia por parte del personal. Con las recomendaciones antes dadas, se pretende hacer sentir al trabajador como parte indispensable de la organización y que éste realice su trabajo satisfactoriamente y no lo vea como una obligación, sino como un medio para lograr el desarrollo personal y el desarrollo colectivo.

Además del establecimiento de procedimientos y formas de realizar las funciones de Recursos Humanos, es importante que el Jefe del Departamento se limite a realizar exclusivamente lo que corresponda a su área, de esta manera, se lograrán los objetivos del departamento y se evitarán confusiones.

De ésta manera quedan establecidas las propuestas hechas para el mejoramiento de la administración del personal. Los directivos deben estar consientes de que el buen funcionamiento de la institución depende de los miembros que la integran.

Con un buen sistema de abastecimiento de personal, la empresa podrá allegarse de individuos capaces, que cumplan con los requisitos y cubran las expectativas, por lo tanto se deben llevar procedimientos formales. Con esto se disminuye el riesgo de error y se trabaja sobre una base firme.

También se deben implantar planes y programas de desarrollo para el personal, éstos contribuyen al desarrollo individual así como al desarrollo de la empresa; lo cual, se verá reflejado en el aumento de la productividad y en mejoras constantes en las actividades diarias de la vida laboral de la institución. Cumpliendo con esto, los objetivos generales de la organización

BIBLIOGRAFÍA

ARIAS, Galicia Fernando, **Administración de Recursos Humanos**, editorial Trillas, 2ª. edición, México, 1979.

BARRIGUETE, F. Gilberto, **El Licenciado en Relaciones Industriales, ¿qué hace?**, editorial Alhambra Mexicana, 1ª. Edición, México, 1985

DICCIONARIO, Moderno de Contabilidad, editorial CEID, 2ª. edición, México 1996.

ENCICLOPEDIA Universal Ilustrada Europeo Americana, editorial ESPASA – COLPE S.A. editores, España, 1968.

FARIA, de Mello Fernando, **Desarrollo Organizacional, Enfoque Integral**, 2ª. Edición, editorial Limusa, México, 1992

REYES, Ponce Agustín, **Administración de Empresas**, editorial Noriega Limusa, 2ª. Edición, México, 1990.

RODRÍGUEZ, Valencia Joaquín, **Administración Moderna de Personal**, ECASA, México, 1991.

KOONTZ, Harold, **Administración**, editorial MC Graw Hill, 2ª. edición, México, 1985.

ANEXO 1

GUÍA DE LA ENTREVISTA APLICADA AL DIRECTOR ADMINISTRATIVO

Los puntos que se trataron en la entrevista con el Director Administrativo fueron los siguientes:

- Aspectos generales sobre el Departamento de Recursos Humanos: su estructura, objetivo general y características que debe reunir la persona que ocupe el puesto de Jefe de Recursos Humanos

- Funciones de Recursos Humanos:
 1. Se realiza o no la función
 2. Cómo se lleva a cabo
 3. Resultados obtenidos con la aplicación de la función
 4. Cómo debería llevarse a cabo

Estos aspectos de las funciones de :

- ✓ Reclutamiento
- ✓ Selección
- ✓ Contratación
- ✓ Inducción
- ✓ Capacitación y Adiestramiento
- ✓ Administración de Sueldos y Salarios
- ✓ Higiene y Seguridad

- ✓ Servicios y Prestaciones
 - ✓ Relaciones Laborales
 - ✓ Comunicación
 - ✓ Desarrollo Organizacional
-
- Funciones Implícitas de Recursos Humanos:
 5. Se realiza o no la función
 6. Cómo se lleva a cabo
 7. Resultados obtenidos con la aplicación de la función
 8. Cómo debería llevarse a cabo

Estos aspectos de las funciones de:

- ✓ Control de Recursos Humanos
- ✓ Planeación de Recursos Humanos
- ✓ Motivación

ANEXO 2

GUÍA DE LA ENTREVISTA APLICADA AL JEFE DE RECURSOS HUMANOS

Los puntos que se trataron con el Jefe de Recursos Humanos fueron los siguientes:

- Cómo coordina las actividades de sus subalternos
- Aspectos generales sobre el Departamento de Recursos Humanos: su estructura, objetivo general y características que debe reunir la persona que ocupe el puesto de Jefe de Recursos Humanos
- Funciones de Recursos Humanos:
 1. Se realiza o no la función
 2. Cómo se lleva a cabo
 3. Resultados obtenidos con la aplicación de la función
 4. Cómo debería llevarse a cabo

Estos aspectos de las funciones de:

- ✓ Reclutamiento
- ✓ Selección
- ✓ Contratación
- ✓ Inducción
- ✓ Capacitación y Adiestramiento
- ✓ Administración de Sueldos y Salarios

- ✓ Higiene y Seguridad
 - ✓ Servicios y Prestaciones
 - ✓ Relaciones Laborales
 - ✓ Comunicación
 - ✓ Desarrollo Organizacional
-
- Funciones Implícitas de Recursos Humanos:
 9. Se realiza o no la función
 10. Cómo se lleva a cabo
 11. Resultados obtenidos con la aplicación de la función
 12. Cómo debería llevarse a cabo

Estos aspectos de las funciones de:

- ✓ Control de Recursos Humanos
- ✓ Planeación de Recursos Humanos
- ✓ Motivación