



2ej  
73  
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

Facultad de Contaduría y Administración

ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS EN EL  
AREA DE HOSPITALES PRIVADOS

SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA

Que para obtener el Título de:

Licenciado en Administración

presenta:

*José Luis Martínez Salazar*

Profesor del Seminario:

Lic. Armando García T.

México, D. F.

1 9 8 6



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

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

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

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

## INTRODUCCION

Desde tiempo inmemorable el hombre ha tenido que luchar por la supervivencia, por el hambre, contra las enfermedades y más aún contra la propia naturaleza. De ahí que día con día requiera el hombre de mayor seguridad tanto para el, como para la sociedad misma.

En el mundo actual en el que vivimos, de innovaciones técnicas, tan avanzadas que podran sustituir al hombre y que de hecho lo estan haciendo, se requiere que exista además una seguridad social.

Ya que en un país de grandes carencias como el nuestro, con una multitud de problemas de todo tipo, entre los que destaca uno muy importante, la insuficiencia de servicio médico, ha traído como consecuencia que se concentre toda la atención en el sector privado y esto a su vez ha creado problemas de tipo Administrativo ya que al no estar preparados para el cambio en lo referente a métodos y sistemas Administrativos a surgido la necesidad de crear un cambio en las estructuras de las Organizaciones Hospitalarias.

Nuestro país, para cumplir con las metas que su Gobierno va planteando, de acuerdo a sus necesidades presentes y futuras, se ve precisado a contar con la Administración de Recursos Humanos en forma adecuada y eficiente.

Por ello el interés mío de abordar el estudio de estos recursos en una  
área de la Administración, como lo es.

**La Administración de Recursos Humanos en el área de Hospitales Privados.**

# INDICE

## CAPITULO PRIMERO

### ADMINISTRACION GENERAL

ANTECEDENTES	1.1
DEFINICION	1.2
DESARROLLO	1.3
CIENTIFICISMO	1.3.1
HUMANO-RELACIONISMO	1.3.2
ESTRUCTURALISMO	1.3.3
NEOHUMANO-RELACIONISMO	1.3.4
ADMINISTRACION CONTEMPORANEA	1.3.5

## CAPITULO SEGUNDO

### ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

DEFINICION	2.1
DIFERENTES ENFOQUES	2.2
TEORIA A PAHN MASLOW	2.2.1
TEORIA X	2.2.2
TEORIA Y	2.2.3
TEORIA Z	2.2.4
TEORIA HERZ ERG	2.2.5
TEORIA DE MR. CLELLANA	2.2.6
SISTEMAS	2.3
PRINCIPIOS	2.4
TECNICAS Y METODOS	2.5

### CAPITULO TERCERO

DEFINICION 3.1

UNIDAD DE ORGANIZACION 3.2

TIPOS DE ORGANIZACION 3.3

### CAPITULO CUARTO

#### INVESTIGACION DE CAMPO

UNIVERSO 4.1

MUESTRA 4.2

CUSTIONARIO 4.3

TABULACION DE DATOS 4.4

INTERPRETACION DE DATOS 4.5

## CAPITULO QUINTO

### ORGANIZACION HOSPITALARIA

ANTECEDENTES	5.1
DEFINICION	5.2
ANALISIS	5.3
COMPORTAMIENTO	5.4
CONSECUENCIAS	5.5
MEDIDAS CORRECTIVAS	5.6

## CAPITULO SEXTO

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### BIBLIOGRAFIA

## CAPITULO PRIMERO: ADMINISTRACION GENERAL

1.1 ANTECEDENTES. La administración surge cuando el hombre tuvo la necesidad de organizarse subsistir.

Las primeras instituciones que impartieron estudios de administración en los Estados Unidos, y muy probablemente en el mundo fueron.

La Escuela Wharton de Finanzas y Comercio fundada en 1881., La Escuela Tuck School Dartmouth College en la Universidad de Harvard fundada en 1889., La Escuela de Comercio y Administración de Empresas en la Universidad de Illinois fundada en 1915. Al igual que en los Estados Unidos, las primeras Escuelas de Administración en México fueron, el Instituto Tecnológico de Monterrey fundado en 1943., El Instituto Tecnológico de México establece su Escuela de Administración de Negocios en 1947., La Universidad Iberoamericana establece la carrera de Administración de Empresas en 1957 y en éste mismo año la Universidad Nacional Autónoma de México inicia también la carrera de Administración con la denominación de Licenciatura en Administración de Empresas, aprobada por el H. Consejo Universitario en Enero de 1957.

Los Estudios de Administración en México se implantaron con muchos problemas ya que al principio no se tenían los suficientes recursos de personal docente, ni los textos y obras de consulta por lo que hubo que traducir obras Estadounidenses que no siempre fueron adecuadas, por contenido y/o por calidad de la traducción y sobre

todo por que no se apegaba a las necesidades reales del Entorno Mexicano.

Cabe hacer mención que la Administración es una disciplina cada vez más compleja, que cada día requiere de constantes cambios.

Cambios en los Estudios de Administración en México.

La necesidad real de conocimientos y habilidades para dirigir y coordinar grupos, que día con día aumentan conforme se asciende en la pirámide jerárquica de las organizaciones. Es decir entre más grande sea la organización requiera de mayor número de empleados que dirigir y coordinar.

Problemática Ocupacional del Lic. en Administración. Hace que se modifiquen los planes de Estudio, ya que las necesidades del País varían constantemente e involucren al Lic. en Administración en Sectores nuevos como el público así como el actuar como promotor de Empresas Rurales y Urbanas.

Problemática Económico Social. Exige que el Lic. en administración no solamente genera productividad en los sectores antes mencionados, sino que investigue nuevas estrategias o estructuras operativas sin descuidar las necesidades reales del país.

1.2 Definición de Administración. Mucho se a hablado de la Administración si es un Arte, Ciencia, Técnica. En nuestro caso definiremos a la Administración como un conjunto organizado y sistematizado de conocimientos, aplicables a un ente económico cuyo propósito es el logro de los objetivos deseados.

### 1.3 Desarrollo de la Administración.

1.3.1 Cientificismo. El origen de la Administración Científica parte e inicia de un sín número de hechos y realidades históricas, como es la revolución Industrial en donde los procesos de producción y maquinaria experimentaban notables innovaciones. Es decir era una época de perfeccionamiento tecnológico. Sus principales exponentes.

Federico Taylor. Quien enfoca sus conocimientos en lo relativo a métodos de trabajo, mediante el Análisis de Tiempo y Movimientos que lo componian, el tiempo utilizado y las herramientas empleadas, con el objeto de poder llegar a estructuras, métodos de trabajo estandarizados.

Henry Fayol. Se enfoca en el estudio de las organizaciones logrando tecnificarlas y estableciendo principios que tornaran más eficiente y menos empírica la Administración proponiendo para este un método Científico.

Una de sus tantas aportaciones a la Administración fue el definir las Areas Funcionales que más adelante se estudiaran.

Fayol. Fue el primero en implantar un modelo de proceso Administrativo.

Previsión. La conceptua como escrutar el futuro.

Organización. La entiende como constituir el doble organismo material y social de la Empresa. Es decir el de interrelacionar los recursos humanos y materiales.

Dirección. La define como hacer funcionar de la manera más correcta al personal.

Coordinación. Es armonizar todos los actos y esfuerzos empleados.

Control. Es procurar que todo se desarrolle de acuerdo con las reglas establecidas según lo planeado.

1.3.2 Humano Relacionismo. Esta etapa se caracteriza por ser un sistema complejo de concepciones teóricas, instrumentos concretos, técnicas de dominio y de influencia ideológica de los miembros de la organización.

Su principal exponente Elton Mayo. Con su teoría de las relaciones humanas donde postula que si los hombres tienen una integración e identificación con el propio trabajo, el clima de trabajo se mejora evitando conflictos y con esto, aumentar la eficiencia en la producción.

El Humano Relacionismo en sentido amplio encierra todos aquellos esfuerzos tendientes a la manipulación de las relaciones sociales dentro de las Organizaciones de diferentes sectores así como también implanta los medios adecuados de información para contrarrestar los conflictos entre las relaciones humanas.

Elton Mayo propone una metodología de investigación profunda sobre:

A) La Definición del trabajo como actividad social más relevante del hombre.

B) La Importancia de la Psicología la situación concreta del trabajo reducir esfuerzos y mejorar su clima de trabajo.

El reconocimiento de que la actividad humana dentro de la Empresa

se expresa no en forma individual sino a través de grupos, sus relaciones entre ellos y su relación co la organización.

1.3.3 Estructuralismo. Viene a realizar una síntesis de los conceptos que expresaban corrientes anteriores y su enfoque es básicamente, en cuanto al análisis que realiza sobre las relaciones de la Unidad Productiva y/o Empresa con el sistema social que lo rodea sus características son:

Analiza los elementos formales e informales así su relación dentro y fuera de la organización.

Analiza a todos los niveles y Estudia todos los estímulos materiales como Sociales, Ambientales que influyen en el trabajo.

Analiza básicamente las relaciones, intercambios de influencia entre las Organizaciones y su medio ambiente. Es decir van a la organización como parte de una estructura que se encuentra constantemente influida e influyendo a ésta.

Los Estructuralistas parten de los estudios que Sociólogos y algunos otros especialistas de las ciencias Sociales, realizan sobre la organización y que se enfocan en dos puntos fundamentales.

A) Los Objetivos de la Organización estudian la participación de los miembros de ésta en la fijación de los objetos que esta sea propuesto. Es decir Analizan que los objetivos determinados sean con la participación de la mayoría de sus miembros.

B) Las Relaciones Sociales dentro de la organización. Analizan las múltiples interrelaciones Sociales que se producen dentro de una organización como son:

- Las Relaciones entre los individuos.
- Las Relaciones entre los Individuos y los grupos.
- Las Relaciones entre los grupos.
- Las Relaciones entre los grupos y la organización.

Su principal exponente Renate Mayntz. Quien nos dice que la organización es un elemento de la estructura social. Representa una de las características fundamentales de la Sociedad y no como un elemento Superestructural que descansa sobre una estructura definida por las relaciones sociales concretas.

Etzioni otro pensador estructuralista basa una diferenciación de organizaciones:

- A) Organizaciones coercitivas.
- B) Organizaciones utilitarias.
- C) Iglesia.

A) Organización coercitiva. Donde la coerción es el medio de control.

B) Organización utilitaria. Donde el medio de control es de naturaleza financiera.

C) Iglesia. Los controles se apoyan en sanciones normativas y los miembros se caracterizan, por una actitud moralmente orientada.

Etzioni. Nos dice que las organizaciones estan construidas de manera que sean las unidades Sociales más efectivas y más eficientes.

Ralph Dahrendord. Analiza los conflictos estructurales y afirma que no es posible hablar de una sociologia de la Familia,

Ejército, etc. sino que tenemos que ver el fenómeno Social como un todo. Es decir hablar de Sociología en general. Aunque dentro de esta podemos distinguir problemas específicos. Esta visión es propia de la corriente empirica y de allí deriva sus técnicas y métodos de análisis.

1.3.4 Noehumano-Relacionismo. Esta corriente viene aportar una actualización de las diversas teorías de las relaciones humanas dentro de la Empresa tomando algunos elementos del estructuralismo tales como la relación entre la organización productiva y el medio ambiente social, económico y político y desarrollando técnicas procedimientos más eficientes y sofisticados para el control de dicha relación humana.

Uno de sus principales objetivos es el análisis de las relaciones humanas dentro de la organización y la búsqueda de una mayor estabilidad y armonía de ésta. Su punto de partida de ésta corriente es el reconocimiento de que la autoridad como tal no es ya un elemento apropiado para el control dentro de las Empresas, sino el grande de conciencia adquirida por los trabajadores y empleados. Esto es darles a conocer los objetos de la Empresa al grado de darle al trabajador la sensación de participar realmente en la organización, y con éste hacerlos responsables del buen funcionamiento de la misma.

El Noehumano-Relacionismo no busca el corregir conflictos, corregir actitudes castigar, reprimir, premiar, etc. sino que van más allá y proponen un control de la actitud y conducta del

miembro de la organización dentro de ésta.

El Noehumano-Relacionista ya no busca motivar al trabajador sino hacerlo sentir coparticipante, corresponsable, coadministrador, utilizando controles para la toma conjunta de decisiones.

1.3.5 Administración Contemporánea. Dentro de ésta corriente se analiza toda la Estructura de un ente económico bajo un sistema determinado, es decir todo ésta regido por un conjunto de elementos que interrelacionados entre si llegan a formar un sistema y que ésta puede clasificarse por la determinación de su funcionamiento, por sus límites, por su dinamismo, por la comunicación por su dependencia.

Otra herramienta de la Administración es la Investigación de Operaciones que analiza la aplicación del Método Científico a los problemas que surgen en las operaciones de sistema que puede ser representado por medio de un modelo matemático y la solución de esos problemas mediante la resolución de ecuaciones que representa al sistema.

La Investigación de Operaciones es una herramienta más para la toma de desimicaciones de cualquier tipo de problemas en un sistema.

Dentro de ésta corriente surge la Administración por Objetivos y por resultados estos dos tipos de administración no son solamente un sistema administrativo sino una Filosofía que impulsa hacer a la Administración más eficiente.

Otra de las herramientas de la Administración es el Desarrolló

Organizacional que viene hacer un cambio planificado y  
sistemizado de una estructura económica.

## CAPITULO SEGUNDO: ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

2.1 DEFINICION.- Es un conjunto organizado y sistematizado de conocimientos aplicables al acrecentamiento y conservación de los miembros de la organización.

Estamos conscientes de que el hombre es el elemento más valioso con que puede contar un organización y que por tal motivo es necesario satisfacer sus necesidades que requiera para que desarrolle eficientemente su trabajo, dichas necesidades se enfocan según la piramide de Maslow.

FUNCION.- Podemos decir que la función principal es desarrollar y administrar programas, políticas y procedimientos para proveer una estructura administrativa eficiente, que redundara en beneficio de la organización como del empleado.

El estudio de la motivación y del comportamiento, reconoce la importancia del elemento humano en las organizaciones, de tal forma pretende establecer un marco teórico que sirva como punto de apoyo a los lectores en la comprensión del comportamiento humano, no solo para determinar los "PORQUES" de la conducta pasada sino tambien, en cierta medida para predecir, modificar e incluso controlar el comportamiento futuro.

El comportamiento humano, no es sino otro de los fenomenos que ocurren en el universo. El hombre se da cuenta que sus semejantes y él mismo se conducen de cierta forma, por ejemplo: Algunas personas prefieren trabajar en hospital privado que en hospital público, algunas otras cumplen con el trabajo y otros no etc. y

tratan de conocer las causas de diversas conductas que observan, a fin de propiciar aquellas que consideran positivas y evitar la aparición de las juzgadas en forma negativa.

El comportamiento, es toda actividad del organismo visto como una unidad, que cuenta con una función integradora del sistema nervioso central y que para que funcione ampliamente requiere, primero: que el organismo funcione en su totalidad y no únicamente los subsistemas del mismo y segundo, que el sistema nervioso central, que se encarga de la vida de relación, gobierne ese funcionamiento.

Las ciencias del comportamiento tienen como principal propósito, el entendimiento y comprensión de las respuestas del organismo (sistema), a los estímulos que recibe; Es decir a los cambios que ocurren en el medio ambiente interno o en el suprasistema y que provocan una reacción.

Esta conducta puede ser observada y experimentada por técnicas y procedimientos especializados y puede establecerse así un modelo rudimentario de la conducta.

El estímulo condiciona la respuesta ( E R ).

Este tipo de conducta no necesariamente debe ser muscular o motora, sino que también involucra una serie de reacciones, no visibles directamente, como el aprendizaje, la creatividad, el dolor etc.

El comportamiento se orienta básicamente hacia metas es decir, es motivado por un deseo de lograr cierta meta, al interés de la motivación de una persona depende de las fuerzas de sus motivos; y

entendemos, aquellas necesidades, anhelos, tendencias, deseos o impulsos percibidos en forma interna.

Dichos motivos se dirigen hacia las metas y son los porqués del comportamiento, estos provocan y mantienen la actividad y determinan las directrices del comportamiento de un individuo, en esencia, los motivos o necesidades son los móviles de la acción.

La fuerza de las necesidades tienden a aumentar a medida que uno emprende actividades dirigidas hacia una meta sin embargo, una vez comenzada la actividad meta la fuerza de la necesidad, tiende a disminuir a medida que uno se entrega a ella, por ejemplo.

Al comer más y más la fuerza de la necesidad de alimento, decae en ese momento particular y en el momento en que otra necesidad se vuelve más potente que la necesidad presente, "el comportamiento cambia".

Por lo anterior podrá verse que las ciencias del comportamiento consideran al hombre como una unidad indivisible, en la cual concurren tres factores.

1) Biología 2) Psicología 3) Social. Así pues, no se pierde de vista la integración Biopsicosocial del hombre.

Las principales características del elemento humano son, las experiencias, los conocimientos, las habilidades etc. son intangibles y se manifiestan solamente a través del comportamiento de las personas en las organizaciones esta intangibilidad a causado muchos problemas dentro de la administración, ya que generalmente se ha pensado que los recursos humanos no cuestan nada y que no tienen connotación económica alguna por tanto ha

sido los que menos atención y dedicación han recibido en comparación a los otros recursos como los materiales y técnicos, sin embargo la situación empieza a cambiar. Así, los Economistas hablan ya de "Capitales Humanos" empenzandose a reflejar en los estados financieros las inversiones y/o costos de los recursos humanos. Es decir se ésta empezando a darle su debida importancia a los recursos humanos.

Para una mejor comprensión veremos las diferentes teorías del comportamiento.

## 2.2 DIFERENTES ENFOQUES :

### 2.2.1. Teoría de ABRAHAM MASLOW. (JERARQUIA DE NECESIDADES).

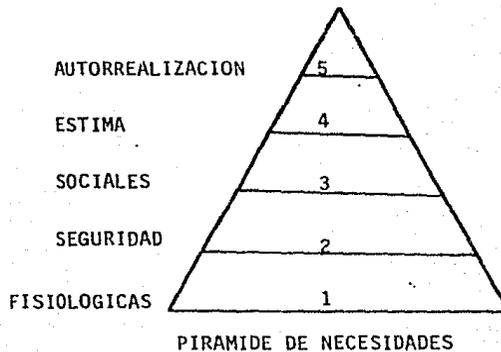
Se ha sostenido en este estudio que el comportamiento de un individuo en un momento dado, está determinado por su necesidad más fuerte, de ahí que sería importante para el Lic. en Administración poseer un conocimiento, sobre las necesidades que comunmente son las más importantes para la gente.

- Fisiológicas. Son aquellas para la conservación de la vida, alimentarse, respirar, dormir etc.
- Seguridad. El hombre desea estar, en la medida de lo posible, seguro en el futuro de aprovisionamiento de satisfactores, para él y su familia.
- Sociales. Para sobrevivir el hombre requiere vivir en comunidad, sentir que pertenece al grupo.
- Estima. Al hombre le es imprescindible emocionalmente, darse

cuenta que constituye un elemento estimado dentro del contexto de relaciones sociales.

- Autorrealización. El ser humano por su vida social requiere comunicarse con sus congéneres, expresar sus conocimientos, ideas, requiere trascender, dejar huella etc.

Maslow afirma que cuando las primeras necesidades están razonablemente satisfechas surge el segundo grupo y así sucesivamente.



#### 2.2.2 TEORIA X (DOUGLAS MC. GREGOR).

Si bien es cierto la conducta humana es predecible pero la exactitud de la predicción depende de lo acertado de los principios teóricos en que se basa; por lo tanto no hay predicción sin teoría, y todas las acciones ejecutivas del control de la administración deben basarse en principios teóricos.

Antecediendo a las proposiciones teóricas, mencionaremos, que Mc.

Gregor parte para tal efecto de una crítica a los conceptos formales de la teoría clásica de la organización. Menciona tres razonamientos importantes a considerar.

1.- Los principios clásicos se derivan primordialmente del estudio de modelos como la organización militar y la iglesia que difieren de manera básica de las empresas industriales modernas.

2.- Que la teoría clásica de la organización desconoce la importancia del medio político, social y económico ya que el modelo se analizó aisladamente del medio, mientras que la empresa moderna está relacionada o influenciada por su medio ambiente social, político y económico.

3.- Que los principios de la organización clásica se basaba en una serie de suposiciones sobre la conducta humana, principios que se derivan de prejuicios muy arraigados sobre la actitud del hombre frente al trabajo.

Mc. Gregor parte de esos puntos de la teoría clásica de la organización para describir el punto de vista tradicional sobre la dirección y control, al que denominó teoría "X" y que consta de los siguientes supuestos.

I.- El ser humano ordinario, siente una repugnancia intrínseca hacia el trabajo y lo evitará cuantas veces pueda.

II.- Debido a ésta tendencia humana a rehuir al trabajo, la mayor parte de las personas, deben ser obligadas, dirigidas, amenazadas con castigo para lograr que realicen el esfuerzo adecuado, para el logro de los objetivos de la organización.

III.- El ser humano común prefiere que lo dirijan, quiere soslayar

responsabilidades, relativamente tiene poca ambición y desea más que nada seguridad.

IV.- La motivación ocurre sólo en los niveles fisiológicos y de seguridad.

V.- La mayoría de las personas tienen poca capacidad de creatividad en la solución de problemas de la organización.

### 2.2.3 TEORIA Y (DOUGLAS MC. GREGOR).

Esta teoría señala que existe una congruencia entre las características de una persona adulta, madura emocionalmente y las características de las organizaciones tradicionales, esto es: a medida que acumula años el hombre tiende a desarrollarse desde un estado de pasividad hacia estados de actividad creciente, adquiere muchas formas diferentes de conducta mientras que las organizaciones requieren personal que tengan una perspectiva muy corta sean incómodas a apreciar y perfeccionar el empleo, y tengan un mínimo control sobre su trabajo y su medio.

Supuestos:

1.- El desarrollo del esfuerzo físico y mental en el trabajo es tan natural como el juego o el descanso si las condiciones son favorables.

2.- El control externo y la amenaza de castigo no son los únicos medios de encauzar al esfuerzo humano hacia los objetivos de la organización.

El hombre debe dirigirse y controlarse a sí mismo en servicio de los objetivos a cuya realización se compromete.

3.- Se compromete a la realización de los objetivos de la empresa por las comprensiones asociadas a su logro.

4.- El ser humano ordinario se habitúa en las debidas circunstancias, no solo a aceptar, sino a buscar nuevas responsabilidades.

5.- La capacidad de desarrollar en grado relativamente alto la imaginación, el ingenio y la capacidad creadora para resolver los problemas de la organización es características de grandes, no pequeños sectores de la población.

6.- En condiciones actuales de la vida industrial las potencialidades intelectuales del ser humano están utilizadas solo en parte, las personas pueden dirigirse a si mismas y ser creativas en el trabajo si se les motiva convenientemente. En resumen de estos supuestos podemos concluir:

- La gente tiene iniciativa y es responsable.
- La gente quiere ayudar a lograr objetivos que considera valiosos.
- Es capaz de ejercitar autocontrol y autodirección.
- Posee más habilidades de las que ésta empleando actualmente en su trabajo.

Esta teoría nos dice que los conocimientos y experiencias de todos los miembros de la organización constituyen recursos aprovechables; alega que los subordinados conocen mejor todos los detalles del trabajo que los jefes y que, por ende, deben ser alentados a participar en las decisiones importantes, ya que de esta manera la organización se beneficia por la aportación de todos sus miembros y esta a su vez ponen en jugo todas sus potencialidades.

PARTICIPACION ----->MAYOR PRODUCCION ----->SATISFACCION

#### 2.2.4 TEORIA Z (STRAUSS Y SAYLES).

Esta teoría surge gracias a los experimentos de Hawthorne, en los años veinte surgiendo un nuevo enfoque.

Supuestos:

- 1.- La gente quiere sentirse importante.
- 2.- Ser informada.
- 3.- Pertenecer a grupos.
- 4.- Que se le reconozcan sus meritos.

Políticas:

- 1.- Ensalzar por un trabajo bien hecho.
- 2.- Informar a los subordinados.
- 3.- Lograr que la gente se sienta importante.
- 4.- Establecer un espíritu de familia, vender las ideas.

Expectativas:

- 1.- Un trabajador satisfecho producirá más.
- 2.- Los subordinados cooperan de buen grado.
- 3.- Los elementos tendrán una resistencia menor a la autoridad.

NECESIDADES ----->SATISFACCION ----->PRODUCCION

#### 2.2.5 TEORIA DE HERZBERG.

Es llamada también como teoría dual por que existen factores intrínsecos, o pertenecientes al puesto, tales como responsabilidad, iniciativa, etc. cuando están presentes motivan

favorablemente al personal, es decir causan satisfacción pero que su ausencia no ocasiona insatisfacción, en cambio, se llega a la insatisfacción cuando factores extrínsecos al puesto, como simpatía con los compañeros están ausentes, es decir las carencias experimentadas por la persona en el medio (físico o social) de trabajo, le causan insatisfacción; pero contar con todas las comodidades y clima emocionalmente adecuado no le causan satisfacción.

Herzberg. Afirma que es erróneo pensar que la satisfacción tiene como contra partida la insatisfacción.

INSATISFACCION +-----+-----+ SATISFACCION

ESCALA MONODIMENSIONAL

Sino por lo contrario, satisfacción e insatisfacción deben medirse en escalas diferentes.

NO SATISFACCION +-----+-----+ SATISFACCION

ESCALA DE LA SATISFACCION

INSATISFACCION +-----+-----+ NO SATISFACCION

ESCALA DE LA INSATISFACCION

CUADRO COMPARATIVO DE NECESIDADES

ABRAHAM MASLOW

Y

FREDERIK HERZBERG

AUTORREALIZACION

EL TRABAJO

LOGROS

POSIBILIDAD DE DESARROLLO

RESPONSABILIDAD

ESTIMA

STATUS

RECONOCIMIENTO

SOCIALES

POSICION

RELACIONES INTERPERSONALES

SUPERVISORES IGUALES

SUBORDINADOS

SEGURIDAD

SUPERVISION TECNICA

POLITICAS Y ADMINISTRACION

DE LA COMPANIA

SEGURIDAD LABORAL

CONDICIONES LABORALES

FISIOLOGICAS

SALARIO

VIDA PERSONAL

HERZBERG. Dedujo que el hombre posee dos categorías diferentes de necesidades que son esencialmente independientes una de otra, y que inciden en la conducta del hombre de maneras diferentes, descubrió que la insatisfacción de la gente en sus empleos era producto de una preocupación por el ámbito en que desarrollaba su labor; contrariamente cuando la gente se sentía a gusto en su trabajo era producto del mismo, por lo cual denominó a la primera categoría de necesidades factores higiénicos. Son los que delimitan el ambiente del individuo y cubren la función primordial de evitar la insatisfacción en el trabajo, la segunda es factores motivados. En virtud de su efectividad para motivar a las personas a obtener un rendimiento superior.

#### 2.2.6 TEORIA DE MC. CLELLAND.

Dice que las personas están motivadas primordialmente por tres factores.

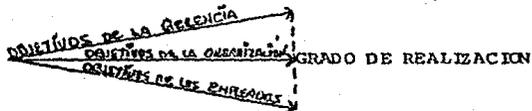
- A) Realización, de logro
- B) Afiliación
- C) Poder

Aquellas personas que están motivadas por la realización desean lograr cosas, se plantean metas que persiguen con el fin de realizar algo, con la mira de alcanzarlas. Las motivadas por la afiliación están más interesadas en establecer contactos personales, la persona motivada por la realización desea lograr sus metas, aunque ello implique no ser aceptado plenamente por un grupo, por último aquellas personas motivadas por el poder tratan de influir sobre las demás.

Tal teoría se basa principalmente en que la cultura influye sobre el ser humano incrementando en este su deseo de superarse o realizarse, según él, las condiciones geográficas y de recursos naturales son un factor secundario para el desarrollo de un país; lo importante es la motivación del logro que los individuos de tal nación posean.

Después de haber presentado los diferentes tipos de modelos, se mencionara algunas proposiciones de acuerdo a la ideoscincracia del mexicano.

- 1.- Los jefes deben tener confianza en sus empleados, serán más responsables en la realización de sus tareas.
- 2.- Los jefes deben permitir que los empleados participen en la preparación de los trabajos y por ende en la toma de decisiones.
- 3.- Crear los objetivos en un punto de equilibrio donde la integración una los tres tipos de objetivos.



2.3 SISTEMA.- Es un conjunto de elementos interrelacionados entre si con el propósito de lograr un objetivo común.

No hay que olvidar que un elemento de un sistema es un subsistema del sistema, ó bien puede ser a su vez un sistema.

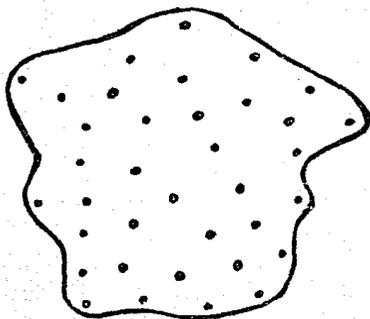
PROPIEDADES DE LOS SISTEMAS.

A) Puede ser estudiado, diseñado y modificado independientemente del sistema.

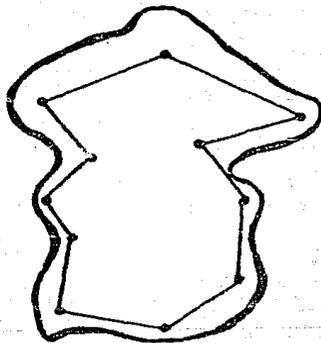
B) Al ser insertado en el sistema se pueden cuantificar los resultados producidos.

C) Diferencia entre un conjunto y un sistema.

La diferencia radica en que los elementos de un sistema están interrelacionados entre si, y los elementos de un conjunto no necesariamente tienen que estar interrelacionados pues para definirlo sólo basta contar exhaustivamente todos los elementos, sin importar en que orden y sin repetirlos.



CONJUNTO



SISTEMA

**COMPONENTES DE UN SISTEMA.**

- 1.- Elementos.
- 2.- Atributos.
- 3.- Interrelaciones.

- 1.- Los elementos son todos los componentes del sistema.
- 2.- Los atributos son las propiedades o características de cada elemento.
- 3.- La interrelación es la relación que existe entre todos los elementos del sistema.

**TIPOS DE ELEMENTOS DE UN SISTEMA.**

**EN FUNCION DE COMPONENTES**

1.- CONCEPTOS

2.- ABSTRACTOS

**EN FUNCION DE INTERRELACION**

1.- MUTUOS O UNIDIRECCIONALES

2.- LINEALES O NO LINEALES

3.- PERMITENTE E INTERMITENTE

**EN SU FUNCION DE ATRIBUTOS**

1.- PROPIEDADES CUANTITATIVAS

## AREA DE UN SISTEMA

- 1.- ENTRADAS. Son todos aquellos factores que alimentan un sistema tales como materia, energía e información.
- 2.- PROCESADOR. Es donde se transforma o se procesa la materia, energía o la información.
- 3.- SALIDAS. Son los resultados finales de las dos etapas anteriores y también pueden ser: materia, energía o la información.

## CONTROL DE LOS SISTEMAS.

Existen dos tipos que son:

- A) MALLA CERRADA.- Dependiendo del resultado que se desea (Salidas) es como se regulan las entradas y el procesador.
- B) MALLA ABIERTA.- En base a la regulación de las entradas se obtienen los resultados (salidas).

## 2.4 PRINCIPIOS:

Sea mencionado que HENRY FAYOL dotó a la administración de una serie de principios y que dichos principios administrativos denotan la experiencia y sencillez que le hacen ver a la administración fundamentalmente como un fenómeno social que no admite modelos rígidos. La función administrativa no actúa más que sobre el personal, y por ende la palabra principios estará despojada de toda idea de rigidez ya que en materia administrativa no hay nada rígido ni absoluto.

Los principios son flexibles y susceptibles de adaptarse a todas las necesidades se trata de saber utilizarlos, y son los siguientes:

#### 2.4.1 PRINCIPIO DE LA DIVISION DEL TRABAJO.

Reconoce el valor de la división del trabajo para producir más y mejor con el mismo esfuerzo, adicionalmente de que este principio sea un apoyo a la productividad le atribuye los beneficios de la especialización de las funciones la separación de los poderes, la división del trabajo tiene sus límites de que la experiencia, acompañada del espíritu de medida, enseña a no fraquear, en otras palabras:

La división del trabajo consiste en la especialización de las tareas, el trabajo debe organizarse de tal forma que permita esa especialización para producir más y mejor con el mismo esfuerzo.

#### 2.4.2 AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD.

Es el derecho de mandar y el poder de hacerse obedecer señalando que la autoridad debe ir siempre acompañada de la respectiva responsabilidad ya que no se puede concebir la autoridad sin la responsabilidad y que la responsabilidad es un corolario de la autoridad, su consecuencia natural, su contra peso.

2.4.3 DISCIPLINA. Es el respeto a las convenciones que tienen por objeto la obediencia, la asiduidad, la actividad y las muestras exteriores de respeto. Asimismo las obligaciones de obediencia, de asiduidad, de actividad y de presencia difieren, en efecto de una empresa a otra, de una categoría de agentes a otra en la misma empresa, etc. es decir los principios de disciplina son valores sociales, que varían en el tiempo y en el espacio físico, pero no

hay que olvidar que la disciplina es fundamental para la buena marcha de la sociedad y de cualquier organización.

#### 2.4.4 UNIDAD DE MANDO.

Para una acción cualquiera "un agente no debe recibir ordenes más que de un solo jefe." Con este principio formaliza los principios básicos de la administración rechazando la posibilidad de adaptación del organismo social a la dualidad de mando tratando en esta forma de eliminar los problemas inherentes a la dualidad como son, la confusión, las fugas de autoridad de responsabilidad etc.

#### 2.4.5 UNIDAD DE DIRECCION.

Definiremos este principio como "Un solo jefe y un solo programa para un conjunto de operaciones que tendran el mismo fin" y esta es la condición necesaria de la unidad de acción de la coordinación de las fuerzas, de las convergencias de los esfuerzos.

\* Nota.

Se recomienda no confundir unidad de dirección (Un solo programa). Con unidad de mando (Un hombre no debe recibir ordenes sino de un solo jefe).

#### 2.4.6 SUBORDINACION DE LO PARTICULAR A LO GENERAL.

Este principio nos dice que debe prevalecer el interés del grupo de la organización, ante el interés personal, ya que la ignorancia, la ambición el egoismo, la pereza, las debilidades y todas las pasiones humanas tienden a hacer perder de vista el

interés general en provecho del interés particular, siendo esta una lucha perpetua.

#### 2.4.7 REMUNERACION AL PERSONAL.

La remuneración al personal es el precio del servicio prestado. Debe ser justo y equitativo en lo que sea posible, es importante mencionar que la falta de equidad en la asignación de salarios, o bien la muy excepcionalmente fijación de salarios demasiados elevados provoca desajustes y/o descompensadores en una organización pudiendo llegar a la quiebra de la misma.

#### 2.4.8 CENTRALIZACION.

Del carácter del jefe, de su valor, del valor de sus subordinados y también de las condiciones de la empresa depende la parte de iniciativa que conviene dejar a los intermediarios. El grado de centralización debe variar según los medios, el fin que se persigue es la mejor utilización posible de las facultades de todo el personal.

Es decir los jefes deberán delegar funciones en sus subordinados en la medida en que sea posible, dependiendo de la función, el subordinado y la carga de trabajo del supervisor y del inferior.

#### 2.4.9 JERARQUIA.

Este nos habla de la serie de niveles que existen desde la autoridad suprema hasta los puestos de menor importancia entendiendose por via jerárquica el camino que siguen las

comunicaciones pasando por todos los niveles de la organización desde o hacia la máxima autoridad.

Este principio es también llamado cadena de mando.

2.4.10 EL ORDEN. Este se deriva de la fórmula del orden material "Un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar" y de lo que llama la fórmula del orden social.

"Un lugar para cada persona y cada persona en su lugar".

2.4.11 LA EQUIDAD.

Este está enfocado a orientar sobre el complejo problema de la dirección de personas, considerando que justicia significa la aplicación de reglas y normas establecidas, pero considerando que por más precisas que pretendan ser nunca podrán abarcar todos los casos que se presente. Considerando para esto una combinación de elementos a la que llama "EQUIDAD" la equidad resulta de la combinación de la benevolencia con la justicia.

2.4.12 ESTABILIDAD DEL PERSONAL.

FAYOL. Analiza los problemas derivados de una rotación excesiva de personal analiza lo insano que resulta preparar elementos que después se retiran de la organización. Insiste en la necesidad de permanencia.

#### 2.4.13 LA INICIATIVA.

La libertad de proponer y la de ejecutar son para Fayol iniciativa. Las buenas iniciativas son una de las mas importantes actividades en la organizacion pues constituyen la fuente de las innovaciones y del avance constante, dado que la iniciativa es fruto del intelecto.

Si las organizaciones no aprovechan la iniciativa de sus colaboradores, seran estaticas, tendran una corta vida, por que seran superadas por otras organizaciones.

#### 2.4.14 UNION DEL PERSONAL.

La armonia y la union de una organizacion constituyen una fuerza para ella.

En consecuencia, es indispensable realizar los esfuerzos tendientes a establecerlas, ya que no hay que olvidar la frase "La union hace la fuerza".

## 2.5 TECNICAS Y METODOS.

Las técnicas de administración de recursos humanos son:

- RECLUTAMIENTO.- Su objetivo es buscar y atraer solicitantes capaces para cubrir las vacantes que se presenten.

- SELECCION.- Analiza las habilidades y capacidades de los solicitantes a fin de decidir, sobre bases objetivas, cuales tienen mayor potencial para el desempeño de un puesto y posibilidades de un desarrollo futuro, tanto personal como de la organización.

- CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO.- Proporciona al trabajador las oportunidades para desarrollar su capacidad, a fin de que alcance las normas de rendimiento que se establezca, así como para lograr que se desarrolle todas sus potencialidades, en bien de él mismo y de la organización.

- CALIFICACION AL MERITO.- Evalúa mediante los medios más objetivos, la actuación de cada trabajador entre las obligaciones y responsabilidades de su puesto.

- ANALISIS DE PUESTOS.- Analiza y designa oficialmente a cada trabajador un puesto claro y precisamente definido en cuanto a sus responsabilidades, obligaciones, operaciones y condiciones de trabajo.

Dentro de las técnicas de recursos humanos se han mencionado las más importante, su función principal de todas y cada una de ellas y en general de la planeación de recursos humanos. Es desarrollar y administrar políticas, programas y procedimientos para proveer una estructura administrativa eficiente.

#### MÉTODOS:

La derivación etimológica: "MÉTODOS" proviene de las voces meta-odos que quieren decir camino. Método, pues es el modo que decir o hacer algo ordenadamente y técnica es la aplicación del método. Con lo cual podemos decir que el método y técnica forman la teoría y la práctica de la investigación.

La psicología utiliza métodos científicos para comprender mejor las causas del comportamiento humano para medir las habilidades y las actitudes, encontrar causas de motivación, conflicto y frustración, etc.

En la actualidad la contribución de la psicología en el área de la administración de recursos humanos es sumamente valiosa cualquier otra ciencia en este caso se hablará exclusivamente de métodos psicológicos.

#### MÉTODOS DE INTROSPECCIÓN.

Es el método característico de la psicología, por que, en relación es manejarse por dentro, un examen de conciencia, nos ayuda a conocer mejor a nuestro candidatos por ejemplo en la selección de personal ya que a menudo se requieren introspecciones de los candidatos ya sea en las entrevistas o mediante aquellas formas de solicitud que requieren:

¿ En que actividades se considera usted más apto?, otro de tantos casos en que se pueden solicitar introspecciones a los sujetos es el de la recopilación de información para realizar análisis de puestos, etc.

## METODO EXPERIMENTAL.

Puede clasificarse en pruebas (test) y experimentos psicológicos propiamente llamados. La diferencia es, que los test se aplican con objeto de poner de relieve las características psicológicas de una o de un grupo de personas, mientras que los experimentos se llevan a efecto para descubrir las características de un proceso psicológico como el aprendizaje o la memoria se entiende por test una serie de factores de suscitar una respuesta favorable para obtener muestras de conducta que permitan realizar juicios sobre las habilidades, intereses o rasgos de personalidad.

## CAPITULO TERCERO. EL HOMBRE Y LA ORGANIZACION.

### 3.1 DEFINICION

Algunos autores afirman que "ORGANIZACION" incluye todo el comportamiento de todos los participantes.

Otros la usan para significar el sistema total de relaciones sociales y culturales; otros incluso se refieren a una empresa tal como la Secretaría de la Defensa, como una "ORGANIZACION". Pero para este caso llamaremos a la ORGANIZACION. Como una estructura formal y explícita de funciones, posiciones actividades, etc.

La palabra organización viene del griego "ORGANON" que significa instrumento.

Para ilustrar mejor el significado de este concepto comencare en definir la palabra "ORGANIZACION". Este implica necesariamente:

- A) PARTES Y FUNCIONES DIVERSAS: Ningún organismo tiene partes idénticas ni de igual funcionamiento.
- B) UNIDAD FUNCIONAL: Esas partes diversas, con todo tienen un fin común e idéntico.
- C) COORDINACION: Precisamente para lograr ese fin cada una pone una acción distinta, pero complementaria de las demás; obran en vista del fin común y ayudan a las demás a construirse y ordenarse conforme a una teleología específica.

DEFINICION.- La organización es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo

social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados.

3.2 UNIDADES DE ORGANIZACION: Se forman agrupando las funciones en cada línea básica de acuerdo con tres criterios prácticos principales:

- 1) El trabajo que se debe hacer.
- 2) Las personas concretas de que se puede disponer y.
- 3) Los lugares en que dicho trabajo se debe realizar la división en el primer nivel suele ser siempre de naturaleza funcional; en los siguientes suele hacerse bajo otros criterios. Los más usuales son.
  - a) POR PRODUCTO: V.GR.: Dividir una fábrica en secciones de acero refrigeradores, estufas etc.
  - b) POR TERRITORIO: Como cuando se divide a los vendedores en zona norte, zona central, zona sur etc.
  - c) POR COMPRADOR: V.GR.: Cuando en una tienda se ponen departamentos de artículos para señoras, caballeros, niños.
  - d) POR PROCESO: Como la división de una planta en secciones de almacenes, troqueles, pintura, armado, etc.
  - e) POR NUMERO: Asi V.GR.: En un solar de telares, pueden colocarse, por ejemplo 20 tejedores bajo cada supervisor.

Con base en estos criterios de división de funciones y actividades, se forman, como ya hemos dicho, las unidades de organización dentro de cada línea de como ya hemos dicho, las unidades de organización dentro de cada línea de mando y responsabilidad.

Aun cuando la nomenclatura no suele ser uniforme en las distintas empresas, quizás la más general es la que considera estos grupos.

- 1) División.
- 2) Departamento.
- 3) Sección.
- 4) Grupo y subgrupo.
- 5) Unidad y subunidades.

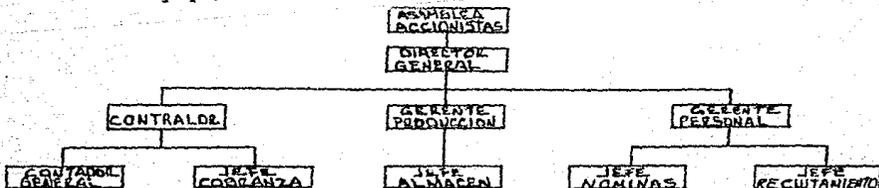
### 3.3 TIPOS DE ORGANIZACIÓN.

Como sea mencionado antes que la organización es un conjunto de diversas combinaciones estables de la división de funciones y la autoridad, a través de las cuales se realiza la organización. Se expresan en las cartas o gráficas de organización y se complementan con los análisis de puestos.

Hay tres tipos de organización fundamentalmente y son:

#### 3.3.1 ORGANIZACIÓN LINEAL O MILITAR.

Es aquella en que la autoridad y responsabilidad correlativas, se transmiten íntegramente por una sola línea para cada persona o grupo.



En este sistema cada individuo no tiene sino un solo jefe para todos los aspectos, no recibe órdenes, consiguientemente, más que de él, y a él solo reporta. La organización lineal es aquella en que la autoridad y responsabilidad se transmiten por una sola línea, o íntegramente para cada persona o grupo.

**VENTAJAS :**

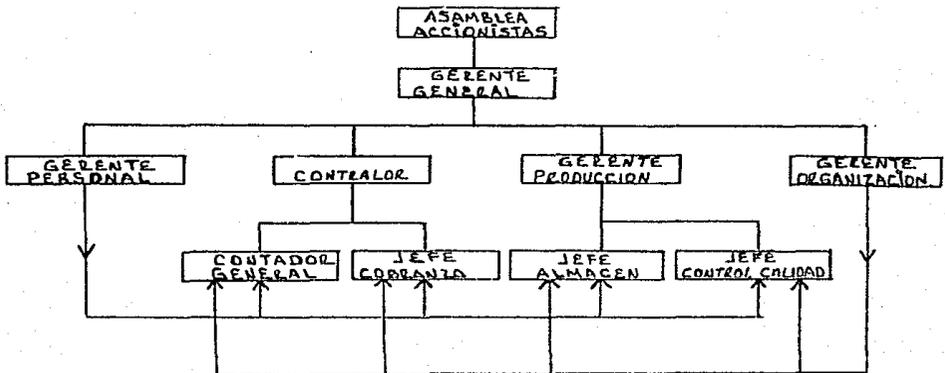
- Es sencilla y clara, disminuye los conflictos de autoridad y de responsabilidad.
- Se facilita la rapidez de acción.
- Se crea una firme disciplina, porque cada jefe adquiere toda su autoridad, ya que para sus subordinados es el único que la posee.

**DESVENTAJAS :**

- Se carece casi totalmente de los beneficios de la especialización.
- Se carece de flexibilidad en los casos de crecimiento de la empresa.
- Es difícil capacitar a un jefe en todos los aspectos que debe coordinar.
- La organización descansa en hombres y al perderse uno de estos, se producen ciertos trastornos.

**3.3.2 ORGANIZACIÓN FUNCIONAL O DE TAYLOR.**

Observando que en la organización lineal no se da la especialización. Taylor propone dicha especialización, por lo que surge la división de funciones y así especialización en cada una de estas.



**VENTAJAS :**

- Mayor capacidad de los jefes por razón de su especialización, y por lo mismo mayor eficiencia.
- Descomposición de un trabajo de dirección, complejo y difícil, en varios elementos más simples.
- Posibilidades de rápida adaptación en casos de cambios de proceso.

**DESVENTAJAS :**

- Es difícil diferenciar y definir la autoridad y responsabilidad de cada jefe en los aspectos que son comunes a varios.
- Se da con frecuencia duplicidad de mando, surgen fugas de responsabilidad.

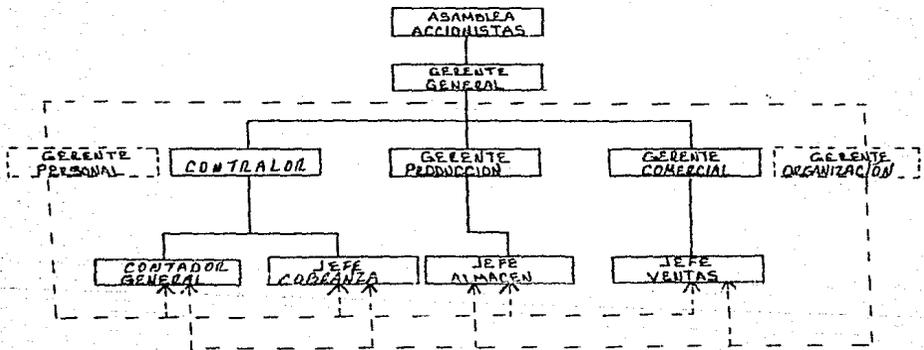
### 3.3.3 ORGANIZACION LINEAL Y STAFF. (lineal o de estados mayores).

Este sistema trata de aprovechar las ventajas, y evitar las desventajas de los dos sistemas anteriores para ello.

a) La organización lineal conserva la autoridad y responsabilidad íntegramente transmitida a través de un solo jefe y para cada función.

b) La autoridad de línea, recibe asesoramiento y servicio de técnicos, o cuerpos de ellos, especializados para cada función.

Este sistema es el más seguido actualmente sobre todo en las empresas grandes.



#### DESVENTAJAS:

- 1) Se confunde los campos de autoridad lineal y staff.
- 2) Los jefes de línea tratan de nulificar a los staff, considerándolos como intrusos y teóricos.
- 3) Los funcionarios staff, por su parte, consideran como incompetentes a los jefes lineales y salvo que tengan personalidad nada consiguen.
- 4) Sus recomendaciones se interpretan mal con frecuencia.

#### 3.3.4 ORGANIGRAMAS.

Los sistemas de organización se representan con objetividad en los llamados organigramas, conocidos también como cartas o gráficas de organización. Consisten en hojas o cartulinas en las que cada puesto de un jefe se representa por un cuadro que encierra el nombre de ese puesto, (y en ocasiones de quien lo ocupa). Representándose, por la unión de los cuadros mediante líneas, los canales de autoridad - responsabilidad.

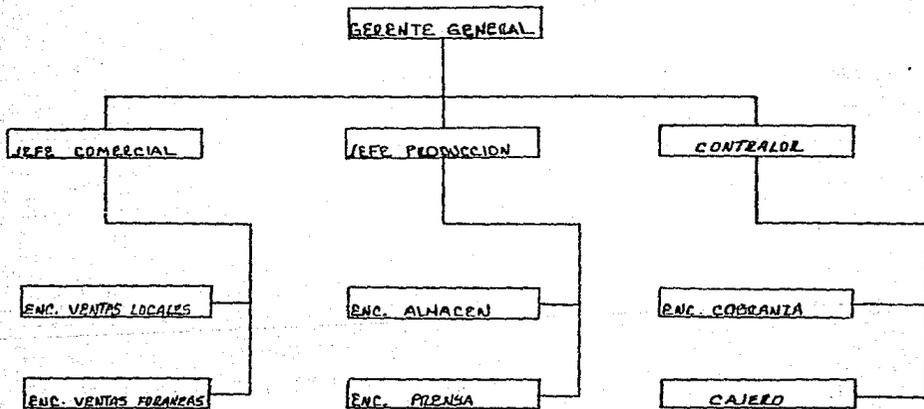
Los organigramas nos sirven para revelar:

- 1) La división de funciones.
- 2) Los niveles jerárquicos.
- 3) Las líneas de autoridad- responsabilidad.
- 4) Los canales formales de la comunicación.
- 5) La naturaleza lineal o staff del departamento. Esto suele indicarse, sea por distintos colores, sea por distintos gruesos de la línea de comunicación, o sea, en forma más usual, marcando la autoridad lineal con continua y la staff. con línea punteada.

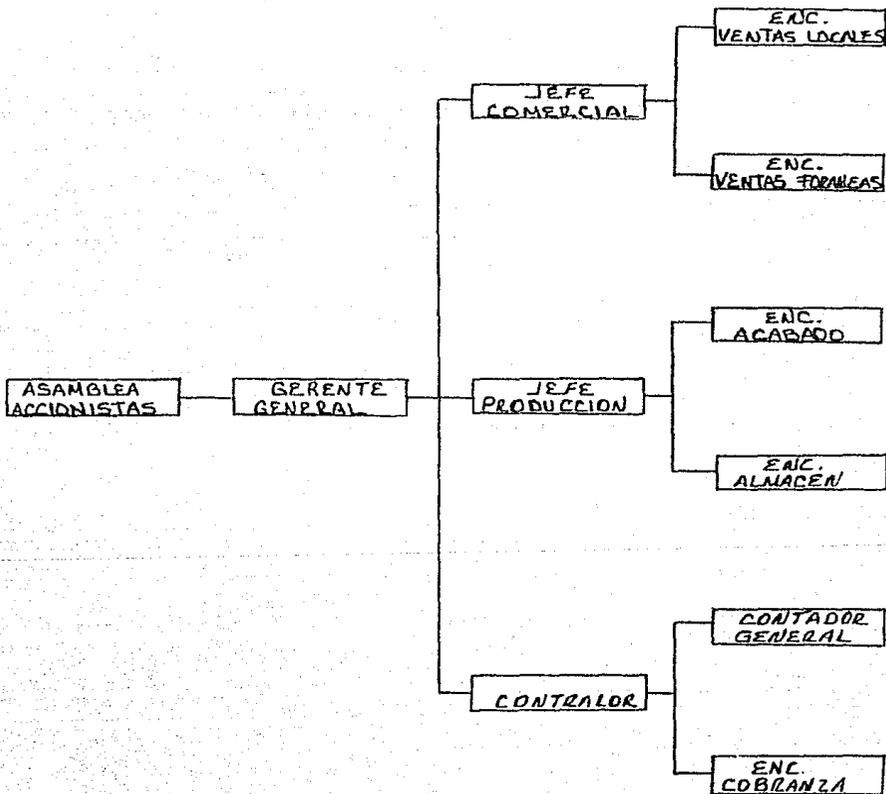
- 6) Los jefes de cada grupo de empleados, trabajadores.
- 7) Las relaciones que existen entre los diversos puestos de la empresa y en cada departamento o sección.

3.3.5 TIPOS DE ORGANIGRAMAS:

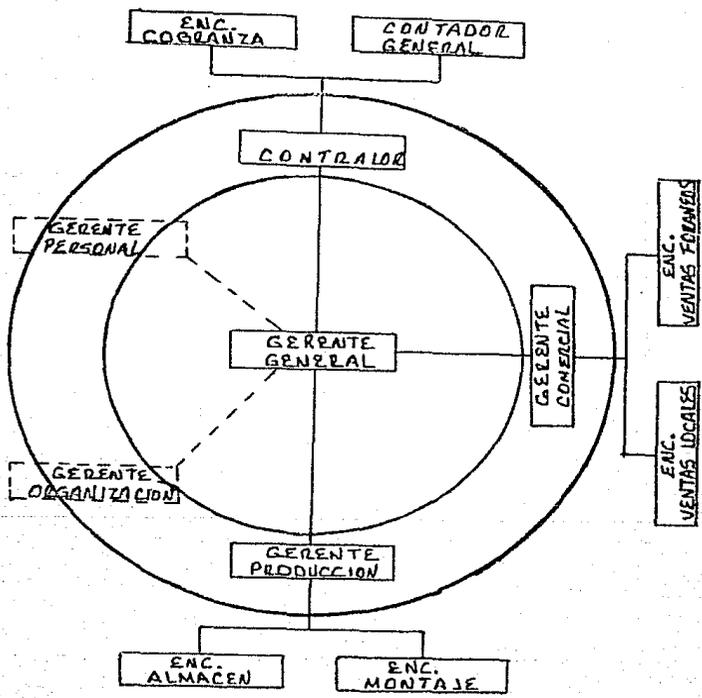
1) ORGANIGRAMA VERTICAL.- Cada puesto subordinado a otro se representa por cuadros en un nivel inferior, ligados a aquél por líneas que representan la comunicación de responsabilidad y autoridad.



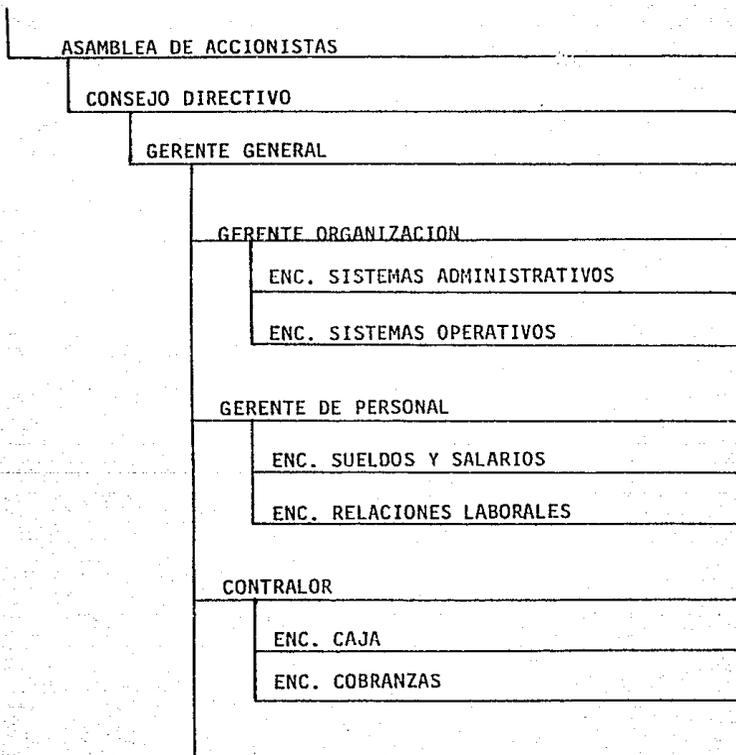
2) ORGANIGRAMA HORIZONTAL.- Representan los mismos elementos de los anteriores y en la misma forma, sólo que comenzando el nivel máximo jerárquico a la izquierda y haciéndose los demás niveles sucesivamente hacia la derecha.



3) ORGANIGRAMA CIRCULAR.- Están formados por un cuadro central, que corresponde a la autoridad máxima en la empresa, a cuyo derredor se trazan círculos concéntricos, cada uno de los cuales constituye un nivel organización. En cada uno de los círculos se coloca a los jefes inmediatos, y se les liga con líneas que representan los canales de autoridad y responsabilidad.



4) ORGANIGRAMA ESCALAR.- Consiste en señalar con distintas sangrias en el margen izquierdo los distintos niveles jerárquicos, ayudándose de líneas que señalan dichos márgenes.



ORGANIGRAMA ESCALAR

### 3.3.6 PROCESO DE ORGANIZACION:

El concepto tradicional del proceso de organización incluye ocho pasos que son:

- 1.- Determinación de las metas organizacionales. Esto es la definición de metas y objetivos, así como determinar las relaciones de trabajo para decidir que y cuales objetivos se perseguirán.
- 2.- Definición del trabajo que se va a realizar, determinar los requisitos necesarios de la tarea para lograr las metas establecidas, deben determinarse también la habilidad y conocimientos que se requieren.
- 3.- División de tareas en unidades de trabajo. Después de definirse los requisitos del trabajo éste debe dividirse en unidades para poder determinar el número de individuos necesarios para desempeñar adecuadamente las tareas.
- 4.- Integración de los trabajos en departamentos u otros grupos de trabajo, los trabajos a realizar están relacionados entre si con finalidades de dirección, coordinación, control y cooperación mutua y para obtener ventaja del grado apropiado de especialización y eficacia.
- 5.- Selección del personal que debe desempeñar las diferentes tareas, tan pronto como se definan y relacionen organizacionalmente las tareas, la administración debe reclutar y seleccionar a los individuos en número adecuado y que posean aptitudes que se necesitan para desempeñar las tareas organizacionales.

6.- Asignación de tareas de trabajo al personal seleccionado se le asigna los deberes esenciales para el logro de las metas organizacionales.

7.- Otorgar autoridad a los trabajadores, además de conocer los requisitos del desempeño del trabajo, los trabajadores necesitan la capacidad suficiente para desempeñar autoridad puede definirse como el derecho de actuar, dirigir y a solicitar los recursos necesarios para desempeñar adecuadamente el trabajo.

8.- Evaluación del desempeño del trabajador, por lo general el proceso organizacional incluye la determinación de las relaciones superiores subalternos para facilitar la evaluación del desempeño, se considera que el trabajador es responsable de sus acciones para apoyar las metas organizacionales.

## CAPITULO CUARTO INVESTIGACION DE CAMPO

### 4.1. UNIVERSO.

El universo considerado son los Hospitales Privados en el área metropolitana, para poder determinar el tamaño de la muestra y sea esta lo más representativamente posible hubo que recurrir a dos tipos de muestreo estos son:

### 4.2 MUESTRA

1.- METODO ESTRATIFICADO. Este consiste en ir clasificando según las características personales o propias del objeto a estudiar. Frecuentemente se comete el error de confundir Hospital con Sanatorio y viceversa. Motivo por el cual se profundizo al respecto y con ayuda del método antes mencionado se logro: Existe una gran diferencia entre HOPITAL Y SANATORIO.

HOSPITAL.- Es aquel lugar donde se atienden a pacientes enfermos y en donde tienen todos los servicios especializados, tales como:

Ginecología

Pediatría

Odontología

Cardiología

Etc.

SANATORIO.- Es aquel lugar donde se atienden a pacientes enfermos pero no tiene todos los servicios especializados.

Con ayuda del METODO ESTRATIFICADO se logró reducir el universo (población) en un 67%.

2.- METODO PROBABILISTICO. Utilizando este método y apoyando en la fórmula

$$n = \frac{4 P Q}{S^2}$$

Donde.

n = Tamaño de la muestra

p = Probabilidad de que se realice el evento

Q = Probabilidad de que no se realice el evento

S = Error permitido (Elevado al cuadrado de varianza).

#### PROBLEMA A ESTUDIAR.

Se elaboró un estudio que permitiére conocer las opiniones de los empleados de los Hospitales Privados en el área metropolitana.

La Hipótesis a Comprobar es si estan mal Administrados dichos Hospitales según Hipótesis afirma que el 80% estan a favor y el 20% restante en contra, el tamaño de la muestra tendra un error del 5% y un intervalo de confianza del 95%.

Empleando la fórmula anterior tenemos.

$$n = \frac{4 P Q}{S^2}$$

$$n = ?$$

$$P = 0.80$$

$$Q = 0.20$$

$$S = 5\%$$

SUSTITUYENDO

$$n = \frac{4 (0.80) (0.20)}{0.05^2}$$

$$n = \frac{0.64}{0.0025}$$

$$n = 256$$

TOTAL DE HOSPITALES PRIVADOS	28
NUMERO DE PISOS PROMEDIO POR HOSPITAL	7
NUMERO DE ENFERMERAS PROMEDIO POR PISO	3
NUMERO DE AFNADORAS PROMEDIO POR PISO	2
NUMERO PROMEDIO DE DOCTORES POR HOSPITAL	10
NUMERO PROMEDIO DE ADMINISTRATIVOS	12
NUMERO PROMEDIO DE DIRECTORES	<u>4</u>
	38

TOTAL PROMEDIO DE PERSONAL POR HOSPITAL A ENCUESTAR 38

TOTAL DE CUENTIONARIOS 256 ENTRE PERSONAS POR HOSPITAL = 6

TOTAL DE HOSPITALES A ENCUSTAR 6

Los Hospitales que se tomaron como muestra, fueron los siguientes:

- HOSPITAL SANTA FE
- HOSPITAL METROLITANO
- HOSPITAL DE MEXICO
- HOSPITAL DALINDE
- HOSPITAL TEHUANTEPEC
- HOSPITAL NARVARTE
- HOSPITAL SANTELENA

ESTA MUESTRA FUE TOMADA CON AYUDA DE UNA TABLA DE NUMEROS ALEATORIOS.

#### 4.3 CUESTIONARIOS .

Para la captación de los datos que requiere la presente investigación y de acuerdo a los aspectos de administración de recursos humanos, se convino en elaborar cuestionarios de tipo cerrado que abarcarán tres niveles que normalmente se distinguen en la estructura de las organizaciones. "Persona", distingue tres niveles o subsistemas en la estructura de toda organización: el técnico, el Administrativo y el Institucional. ( que en este caso lo llamaremos directivo).

El primer subsistema se refiere a todas aquellas actividades técnicas, que contribuyen directamente a la realización de los fines de la organización. El subsistema Administrativo, tiene a su cargo todos los asuntos internos de la organización, y además, actúa de intermediario entre el subsistema Técnico y su medio ambiente inmediato: procurándole los recursos necesarios, por último, el subsistema Institucional actúa como vínculo de unión entre los dos niveles anteriores y el medio social general de la organización.

Se hizo un cuestionario para el nivel directivo, uno para el técnico y un tercero para el administrativo, conteniendo cada uno quince preguntas con opción a una de cuatro respuestas, para evitar la tendencia central en los encuestados.

1.- El cuestionario para el nivel directivo fue destinado a:

Directores, Sub-directores y Administradores de Hospitales.

2.- El cuestionario para el nivel técnico se aplicó a:

Médicos, Enfermeras, Radiólogos, Anestecistas, y  
Laboratoristas.

3.- El cuestionario para el nivel Administrativo se aplico al personal de:

Secretarías, Auxiliares Contable-Administrativo, Mecanógrafas, Operadores, Trabajadora Social, Archivista, Galopinas, Etc.

Se consideró conveniente incluir en los tres tipos de cuestionarios preguntas de carácter general, que indagaran aspectos concurrentes en los tres además de incluir preguntas específicas concernientes a cada uno de esos niveles.

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

AL PERSONAL DE HOSPITALES Y SANATORIOS PRIVADOS.

P R E S E N T E .

Alumno de esta Facultad, el Sr. JOSE LUIS MARTINEZ SALAZAR. Conciente de la importancia que tiene la labor desarrollada en Hospitales y Sanatorios privados, en la administración privada de México, se interesó en conocer su funcionamiento técnico-administrativo en lo que se refiere a su personal, para así estar en posibilidad de preparar su Seminario de investigación (tesis).

Por lo tanto, a la presente me permito adjuntar a usted, un cuestionario suplicándole sea contestado con la mayor veracidad posible, marcando con una equis (X) una sola de las respuestas.

Le garantizo que los datos que proporcione serán manejados en forma estrictamente confidencial, no siendo necesario que anote su nombre.

Agradezco de ante mano la atención y colaboración prestada al respecto.

A T E N T A M E N T E .

---

LIC. ARMANDO GARCIA TORRES

Coordinador del seminario de investigación



- 9.- SI HA PLANTEADO SUGERENCIAS O REFORMAS  
HAN SIDO APROBADAS HAN SIDO APROBADAS SOLO FUERON NO FUERON  
Y LLEVADAS A LA - PERO NO LLEVADAS TOMADAS EN CUENTA TOMADAS  
PRACTICA A LA PRACTICA
- ( ) ( ) ( ) ( )
- 10.- CONOCE LOS SISTEMAS PROGRAMAS Y METODOS ADMINISTRATIVOS DEL INSTITUTO
- TOTALMENTE CASI TODOS ALGUNOS NINGUNO
- ( ) ( ) ( ) ( )
- 11.- LOS MANUALES DE PROCEDIMIENTOS, ORGANIGRAMAS, OBJETIVOS, ETC. LOS  
CONOCEN SUS SOBORDINADOS
- TOTALMENTE CASI TODOS ALGUNOS NINGUNO
- ( ) ( ) ( ) ( )
- 12.- EN EL INSTITUTO LAS PERSONAS SON ASCENDIDAS POR
- ESCALAFON CAPACITACION MERITOS RECOMENDACIONES
- ( ) ( ) ( ) ( )
- 13.- CUENTA USTED CON LOS RECURSOS HUMANOS PARA LA REALIZACION DE LOS  
OBJETIVOS DEL INSTITUTO
- SIEMPRE GENERALMENTE RARA VEZ NUNCA
- ( ) ( ) ( ) ( )
- 14.- QUE LE PARECEN LAS PRESTACIONES QUE OTORGA EL INSTITUTO
- EXCELENTE BUENAS MALAS LAS DESCONOCE
- ( ) ( ) ( ) ( )
- 15.- CONSIDERA QUE EL INSTITUTO DEBA ESTAR DIRIGIDO POR
- MEDIO MEDICO-ADMINISTRATIVO ADMINISTRADOR ESPE- OTRO  
CIALIZADO ESPECIFICO
- ( ) ( ) ( ) ( )



9.- SI HA PLANTEADO SUGERENCIAS O REFORMAS

HAN SIDO APROBADAS Y LLEVADAS A LA PRACTICA	HAN SIDO APROBADAS PERO NO LLEVADAS	SOLO FUERON TOMADAS EN CUENTA	NO FUERON TOMADAS EN CUENTA
( )	( )	( )	( )

10.- CONOCE USTED EL REGLAMENTO INTERIOR DE TRABAJO Y EL CONTRATO COLECTIVO DEL INSTITUTO

TOTALMENTE	CASI TODO	MUY POCO	DESCONOCE
( )	( )	( )	( )

11.- CONOCE LOS SERVICIOS QUE PROPORCIONA DEL INSTITUTO

TODOS	CASI TODOS	ALGUNOS	NINGUNO
( )	( )	( )	( )

12.- EN EL INSTITUTO LAS PERSONAS SON ASCENDIDAS POR

ESCALAFON	CAPACITACION	MERITOS	RECOMENDACIONES
( )	( )	( )	( )

13.- LA SUPERVISION TECNICA EN SU TRABAJO SE PRESENTA

SIEMPRE	GENERALMENTE	OCCASIONALMENTE	NUNCA
( )	( )	( )	( )

14.- QUE LE PARECEN LAS PRESTACIONES QUE OTORGA EL INSTITUTO

EXCELENTES	BUENAS	MALAS	LAS DESCONOCE
( )	( )	( )	( )

15.- CONSIDERA QUE EL INSTITUTO DEBA ESTAR DIRIGIDO POR

UN MEDICO	UN MEDICO-ADMINISTRADOR	ADMINISTRADOR ESPECIALIZADO	OTROS ESPECIFIQUE
( )	( )	( )	

16.- LAS POSIBILIDADES DE DESARROLLO PROFESIONAL DENTRO DEL INSTITUTO SON

MUCHAS	POCAS	MINIMAS	NO EXISTEN
( )	( )	( )	( )

4.3.3 CUESTIONARIO TERCER NIVEL

ADMINISTRATIVO:

1.- GRADO DE ESCOLARIDAD

PROFESIONAL	PREPARATORIA	CARRERA COMERCIAL	SECUNDARIA	PRIMARIA
( )	( )	( )	( )	( )

2.- POR QUE MEDIO LLEGO A SOLICITAR SU INGRESO AL INSTITUTO

Prensa	FAMILIAR	AGENCIA DE COLOCACION	OTROS ESPEDIFIQUE
( )	( )	( )	_____

3.- A SU INGRESO AL INSTITUTO FUE ORIENTADO PARA REALIZAR SU TRABAJO

TOTALMENTE	CASI EN TODO	EN ALGUNOS ASPECTOS	EN NADA
( )	( )	( )	( )

4.- CONOCE LOS OBJETIVOS QUE PERSIGUE EL INSTITUTO

TOTALMENTE	CASI TODOS	ALGUNOS	NINGUNO
( )	( )	( )	( )

5.- HA TOMADO CURSOS DE CAPACITACION O DESARROLLO POR PARTE DEL INSTITUTO

NUNCA	UNA VEZ	DOS VECES	TRES O MAS VECES
( )	( )	( )	( )

6.- CREE USTED QUE SUS RELACIONES CON SUS COMPAÑEROS DE TRABAJO SON

EXCELENTES	BUENAS	MALAS	PESIMAS
( )	( )	( )	( )

7.- LA FALTA DE ASISTENCIA DE SUS COMPAÑEROS CREE USTED QUE SE DEBE A/

PROBLEMAS FAM.	PROBLEMAS DE TRAB.	FALTA DE INTERES	POR IRRESPON
		POR EL TRABAJO	SABILIDAD
( )	( )	( )	( )

8.- HA PRESENTADO PROYECTOS O HA SUGERIDO ALGUNA REFORMA EN BENEFICIO DE LOS DERECHO-HABIENTES O EL INSTITUTO

SIEMPRE	FRECUENTEMENTE	RARA VEZ	NUNCA
( )	( )	( )	( )

9.- SI HA PLANTEADO SUGERENCIAS O REFORMAS

HAN SIDO APROBADAS Y LLEVADAS A LA PRAC	HAN SIDO APROBADAS PERO NO LLEVADAS	SOLO FUERON TOMADAS EN CUENTA	NO FUERON TOMADAS EN CUENTA
( )	( )	( )	( )

10.- CONOCE EL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS, ORGANIGRAMAS Y OBJETIVO DE SU AREA O PUESTO

TOTALMENTE	CASI TODO	ALGUNO	NINGUNO
( )	( )	( )	( )

11.- CONOCE USTED EL REGLAMENTO DE TRABAJO Y EL CONTRATO COLECTIVO DEL INSTITUTO

TOTALMENTE	CASI TODOS	ALGUNOS	NINGUNO
( )	( )	( )	( )

12.- EN EL INSTITUTO LAS PERSONAS SON ASCENDIDAS POR

ESCALAFON	CAPACITACION	MERITOS	RECOMENDACIONES
( )	( )	( )	( )

13.- LA SUPERVISION TECNICA EN SU TRABAJO SE PRESENTA

SIEMPRE	GENERALMENTE	OCACIONALMENTE	NINGUNA
( )	( )	( )	( )

14.- QUE LE PARECEN LAS PRESTACIONES QUE OTORGA EL INSTITUTO

EXCELENTES	BUENAS	MALAS	LAS DESCONOCE
( )	( )	( )	( )

15.- CONSIDERA QUE EL INSTITUTO DEBA ESTAR DIRIGIDO POR

UN MEDICO	UN MEDICO-ADMINISTRADOR	ADMINISTRADOR ESPECIALIZADO	OTROS ESPECIFIQUE
( )	( )	( )	( )

16.- LAS POSIBILIDADES DE DESARROLLO PROFESIONAL DENTRO DEL INSTITUTO SON

MUCHAS	POCAS	MINIMAS	NO EXISTEN
( )	( )	( )	( )

#### 4.4 TABULACION DE DATOS.

Para efecto de la recopilación de datos se observó que los médicos en su mayoría, eran los que obstaculizaban en cierta forma la encuesta, puesto que era difícil localizarlos, que argumentaban tener mucho trabajo una razón, hasta cierto punto justificable.

Los Directores, Sub-Directores, y Administradores proporcionaron todas las facilidades para realizar esta labor de campo y salvo excepciones, el demás personal contribuyó contestando el cuestionario correspondiente en la forma que se le pedía, respecto a la tabulación de los datos que arrojó la encuesta, éstos fueron resumidos en una hoja de concentración por área investigada: Directivo, Técnico, Administrativo. Con los datos obtenidos y de acuerdo al nivel tratado, la información fue separada por Técnicos o funciones tratadas en la presente investigación, agrupando aquellas respuestas coincidentes sobre un mismo aspecto, que tendieran a indagar la medida en que opera la técnica o función de la Administración de Recursos Humanos, estudiada.

Se determinó el porcentaje por respuesta para encontrar las frecuencias que se presentan en cada opción, la finalidad era detectar las medidas en cuanto a opiniones y actitudes de los trabajadores respecto a las técnicas y funciones descritas, fue necesario utilizar una escala que estableciera grados de valor en la jerarquización de respuestas así como para la elaboración gráfica de los resultados.

La escala empleada fue determinada de la siguiente manera:

Se utilizaron los valores 1,2,3,4,5.

- El 1° se dió para la respuesta que consideré ideal cuya calificación merece de excelente.
- El 2 para aquello que sin considerarse perfecto alcanza un calificativo de bueno.
- El 3 para lo regular.
- El 4 para la respuesta que es la menos ideal o mala.
- El 5 para aquellas preguntas que no fueron contestadas por abstención o neutralidad.

## ANEXO I

ASPECTOS	CONCENTRACION DE DATOS NIVEL DIRECTIVO					TOTAL
	EXCELENTE	BUENO	REGULAR	MALO	NO CONTESTO	
	1	2	3	4	5	
	%	%	%	%	%	
FUENTES DE RECLUTAMIENTO	31.8	27.2	13.6	27.2	0.2	100
PROCESO DE SELECCION	22.8	44.4	22.2	11.1	0.1	100
INDUCCION	21.7	38.0	36.9	3.2	0.2	100
CAPACITACION	22.9	22.9	26	28.2		100
RELACIONES INTERPERSONALES	13.3	84.4	2.2		0.1	100
SUELDOS Y SALARIOS	23.4	21.2	36.1	19.1	0.2	100
EVALUACION DEL DESEMPEÑO	25.8	39.3	31.4	3.3	0.2	100
ASCENSOS	63.8	4.2	25.5	6.3	0.2	100
INTEGRACION	6.2	75	16.6	2.2		100
PRESTACIONES	8.9	42.2	28.9	20		100
DIRECCION	46.8	44.6	6.3	2.1	0.2	100

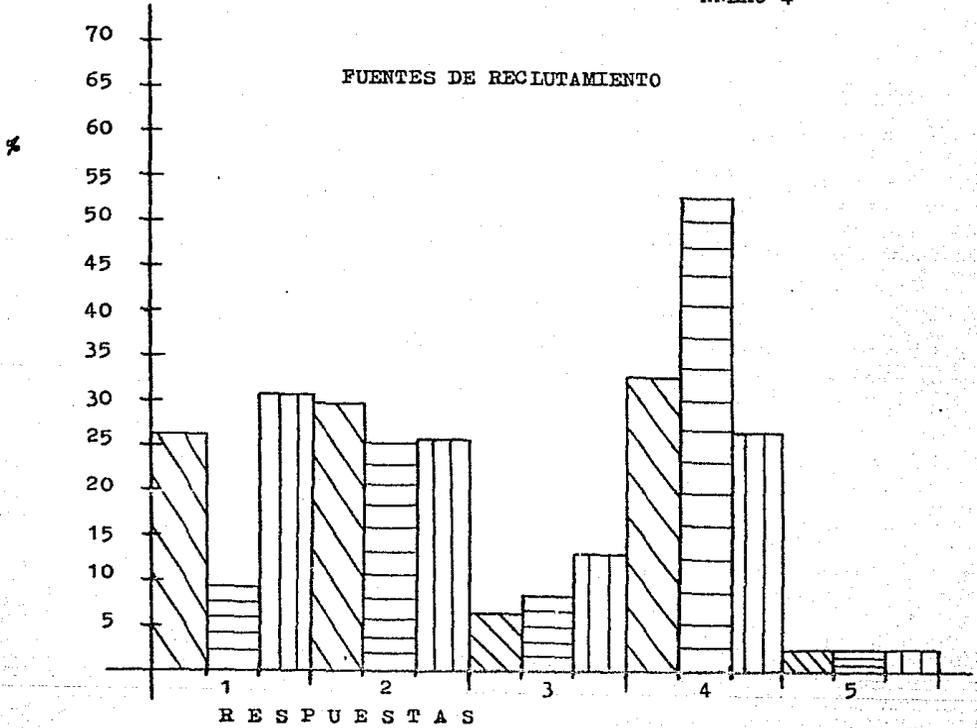
## ANEXO 2

ASPECTOS	CONCENTRACION DE DATOS NIVEL TECNICO					TOTAL
	EXCELENTE	BUENO	REGULAR	MALO	NO CONTESTO	
	1	2	3	4	5	
	%	%	%	%	%	
FUENTES DE RECLUTAMIENTO	9.7	26.6	9.7	53.8	0.2	100
PROCESO DE SELECCION	13.3	20	24.2	42	0.5	100
INDUCCION	14.2	32.9	37.7	15	0.2	100
CAPACITACION	14	12.1	17.4	56.3	0.2	100
RELACIONES INTERPERSONALES	13.1	81	4.8	0.9	0.2	100
SUELDOS Y SALARIOS	45.7	19.5	15.2	19	0.6	100
EVALUACION DEL DESEMPEÑO	9.1	24.4	32.2	34	0.3	100
ASCENSOS	30.8	14.1	33.5	21.4	0.2	100
SUPERVICION	32.9	36.2	23.2	7.	0.7	100
PRESTACIONES	3.8	55	18.1	22.9	0.2	100
DIRECCION	28.3	40.6	22.8	8.2	0.1	100
DESARROLLO	22.8	40.6	28.3	8.3		100

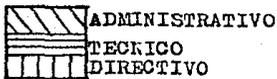
## ANEXO 3

ASPECTOS	CONCENTRACION DE DATOS					TOTAL
	NIVEL ADMINISTRATIVO					
	EXCELENTE	BUENO	REGULAR	MALO	NO CONTESTO	
	1	2	3	4	5	
FUENTES DE RECLUTAMIENTO	27.9	30.8	7.3	33.8	0.2	100
PROCESO DE SELECCION	20.2	8.6	49.2	21.7	0.3	100
INDUCCION	16.1	21.8	40.1	21.8	0.2	100
CAPACITACION	5.7	1.4	14.2	78.5	0.2	100
RELACIONES INTERPERSONALES	5.7	79.7	11.5	2.8	0.3	100
SUELDOS Y SALARIOS	35.6	23.2	28.7	12.3	0.2	100
EVALUACION DEL DESEMPEÑO	12.7	20.3	32.2	34.7	0.1	100
ASCENSOS	18.7	1.5	37.5	42.1	0.2	100
SUPERVISION	35	12.5	45	7	0.5	100
PRESTACIONES	2.8	19.7	42.2	35.2	0.1	100
DIRECCION	24.2	45.7	10.5	15.3	4.3	100
DESARROLLO	7.3	36.7	22	33.8	0.2	100

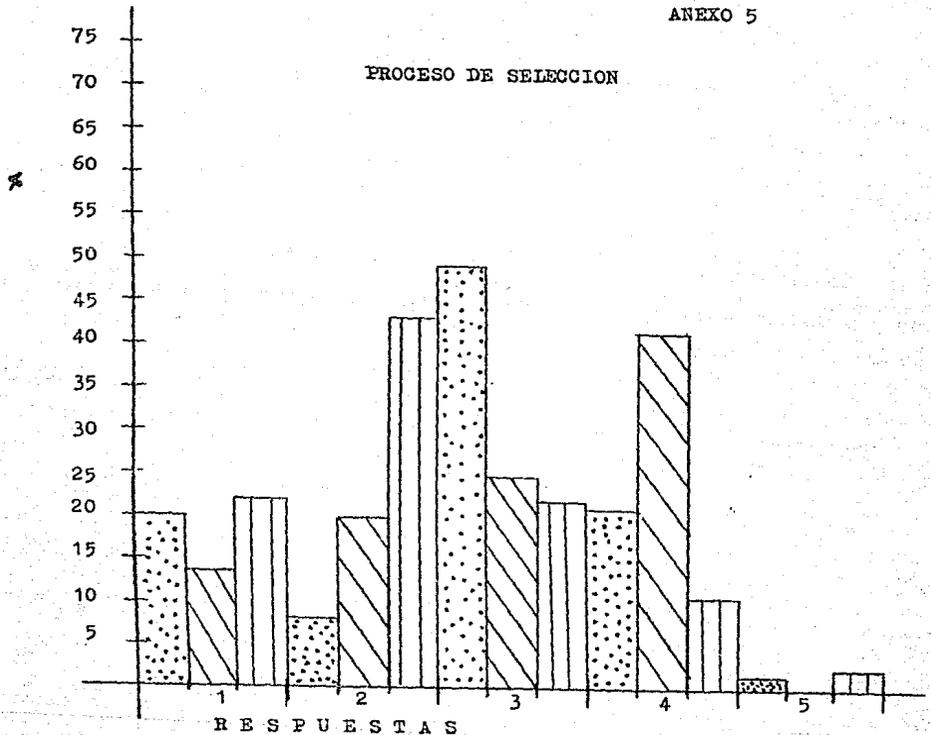
FUENTES DE RECLUTAMIENTO



SIMBOLOGIA

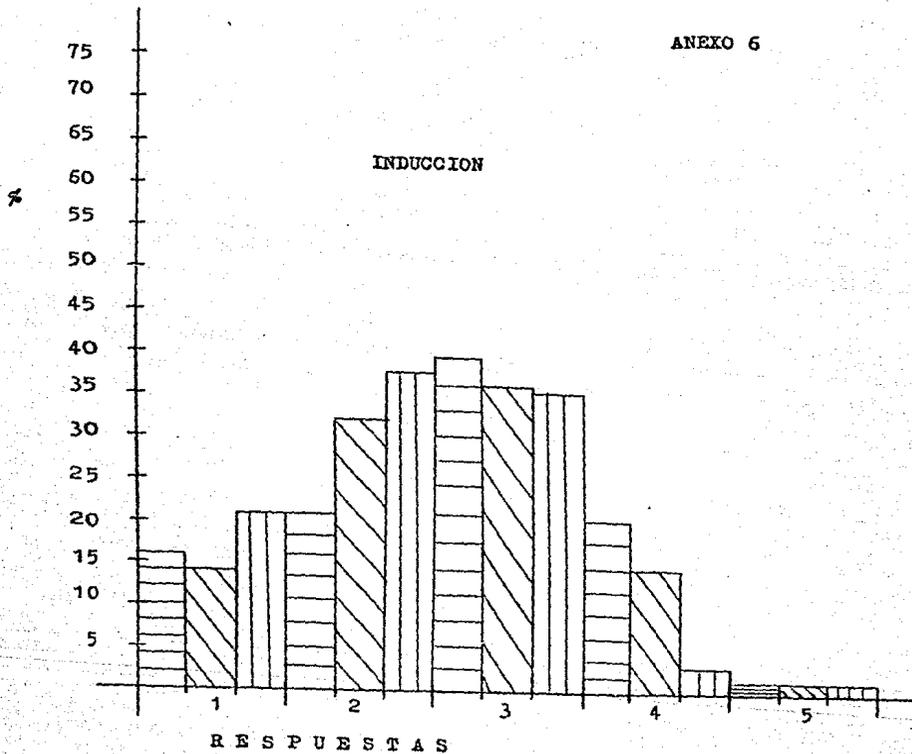


PROCESO DE SELECCION



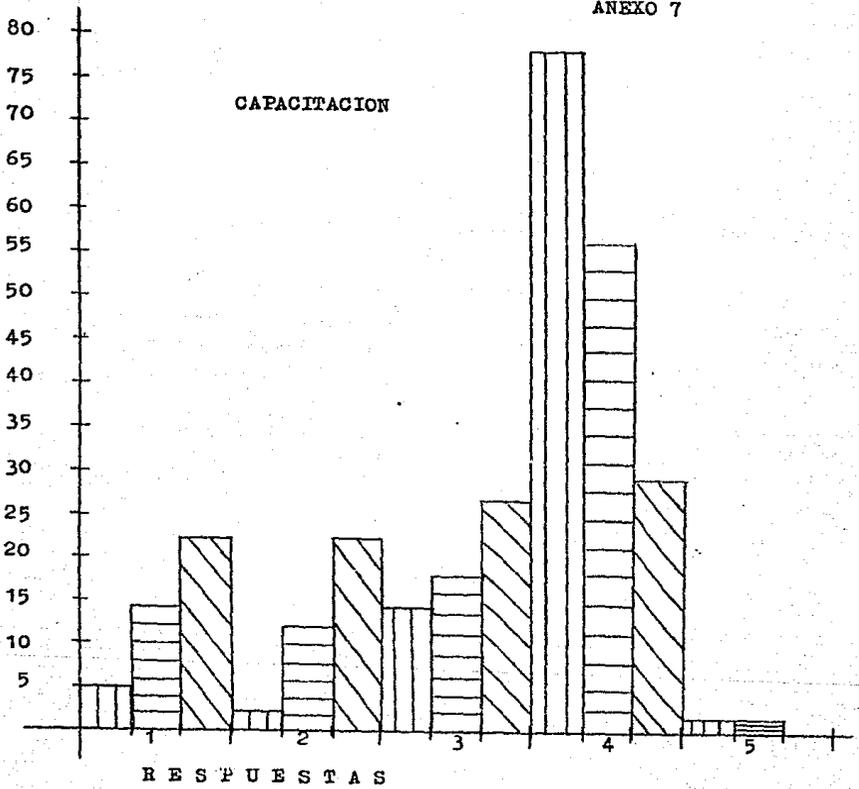
SIMBOLOGIA

-  ADMINISTRATIVO
-  TECNICO
-  DIRECTIVO



SIMBOLOGIA

-  ADMINISTRATIVO
-  TECNICO
-  DIRECTIVO

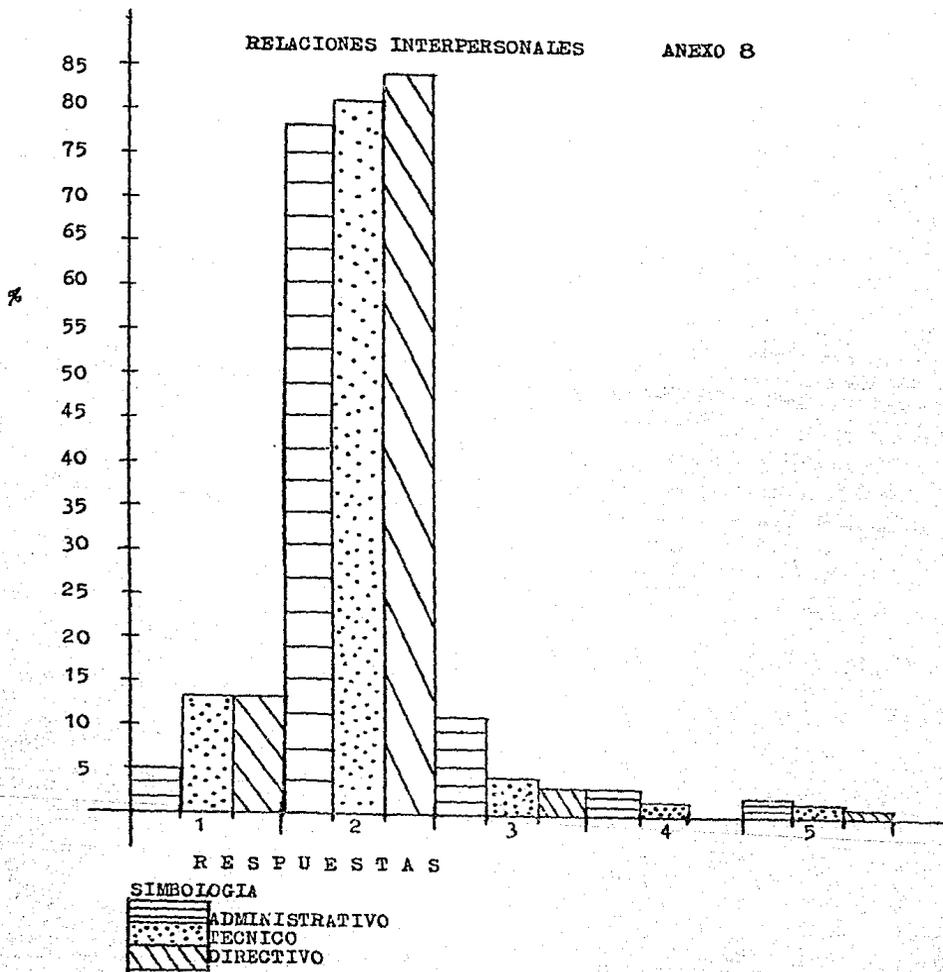


**SIMBOLOGIA**

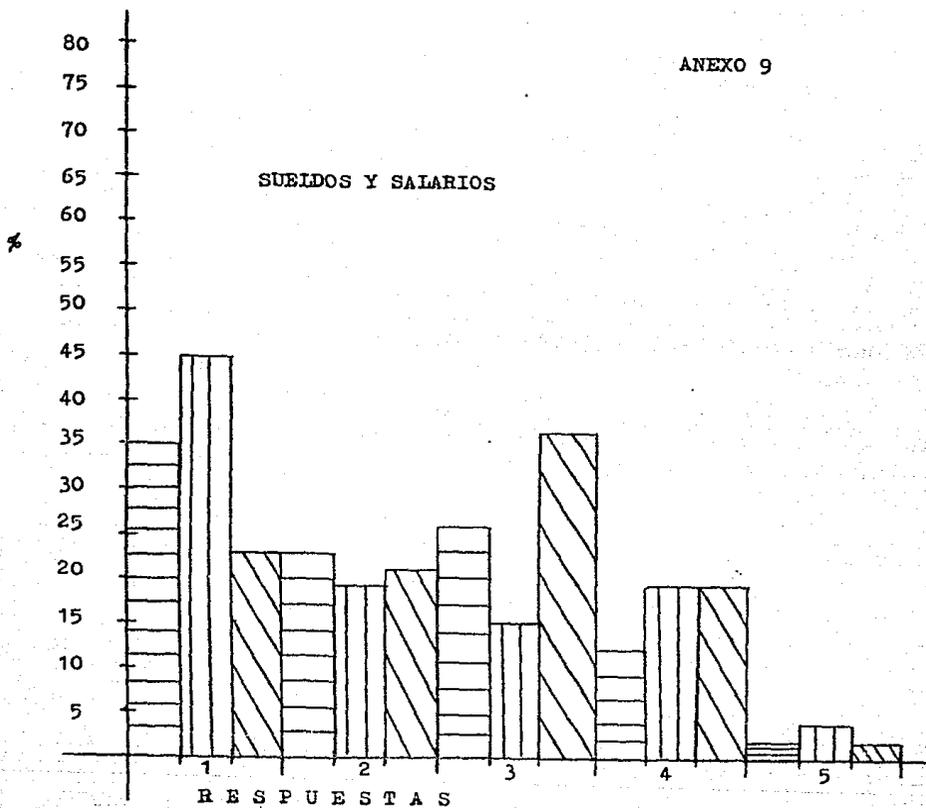
	ADMINISTRATIVO
	TECNICO
	DIRECTIVO

# RELACIONES INTERPERSONALES

ANEXO 8



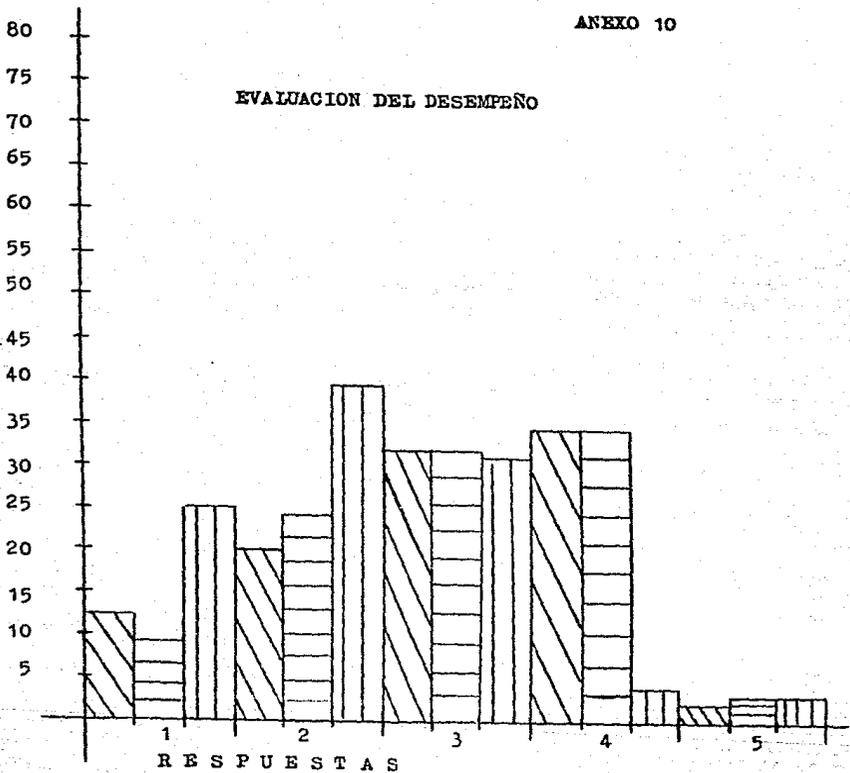
SUELDOS Y SALARIOS



SIMBOLOGIA

-  ADMINISTRATIVO
-  TECNICO
-  DIRECTIVO

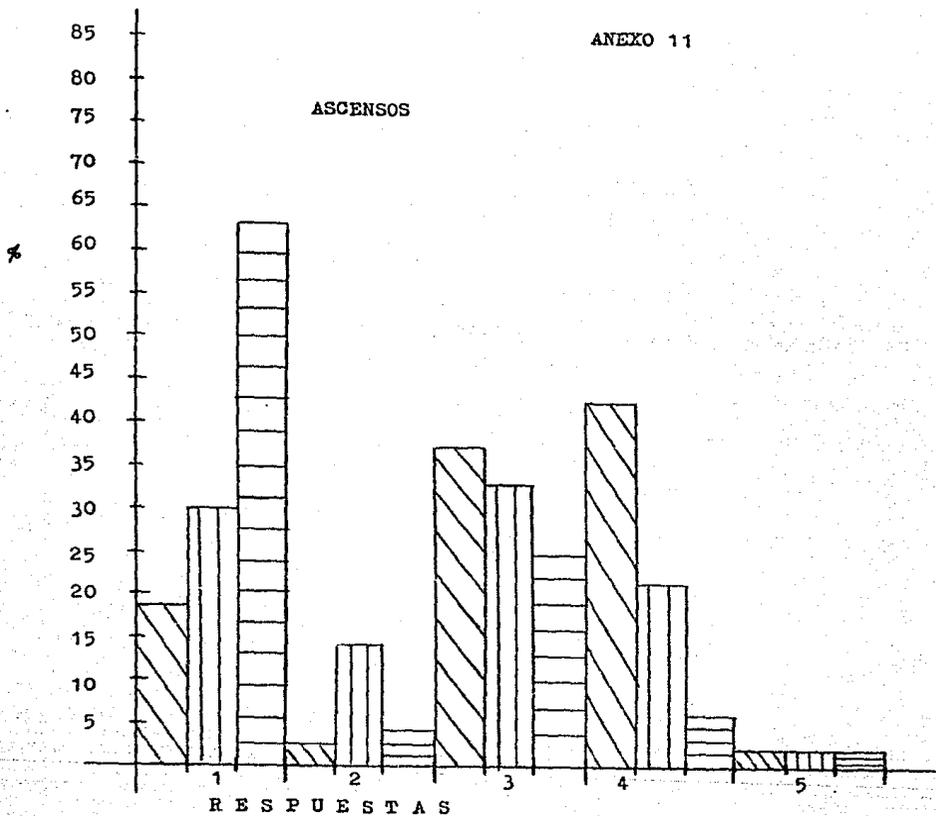
EVALUACION DEL DESEMPEÑO



SIMBOLOGIA

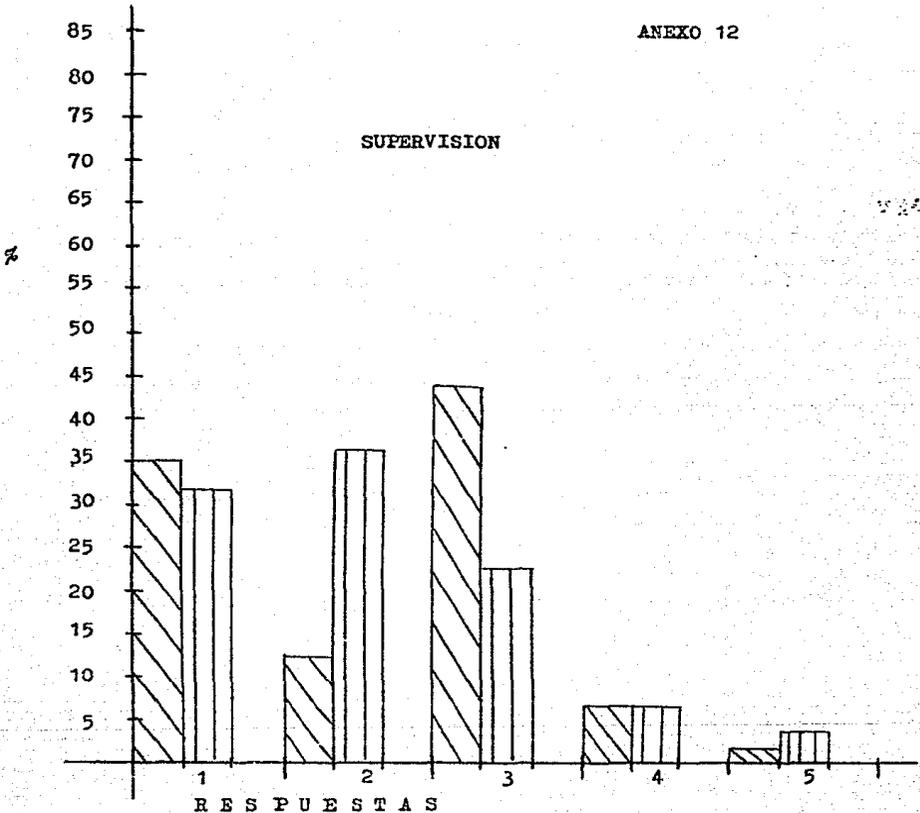
-  ADMINISTRATIVO
-  TECNICO
-  DIRECTIVO

ASCENSOS



SIMBOLOGIA  
ADMINISTRATIVO  
TECNICO  
DIRECTIVO

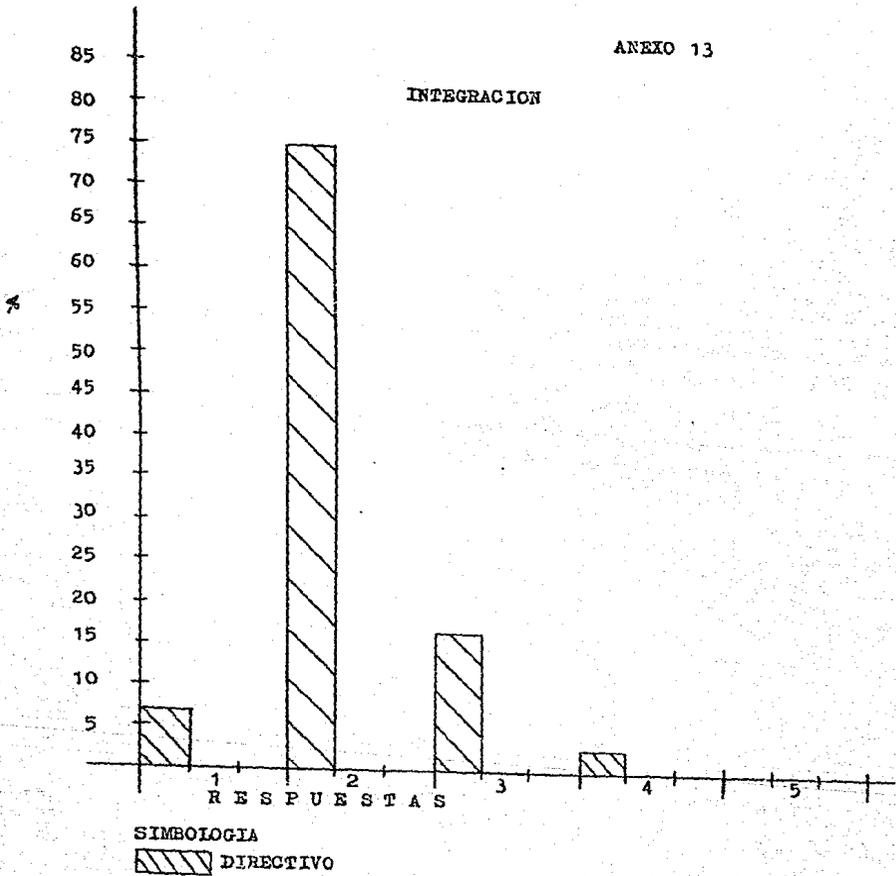
SUPERVISION



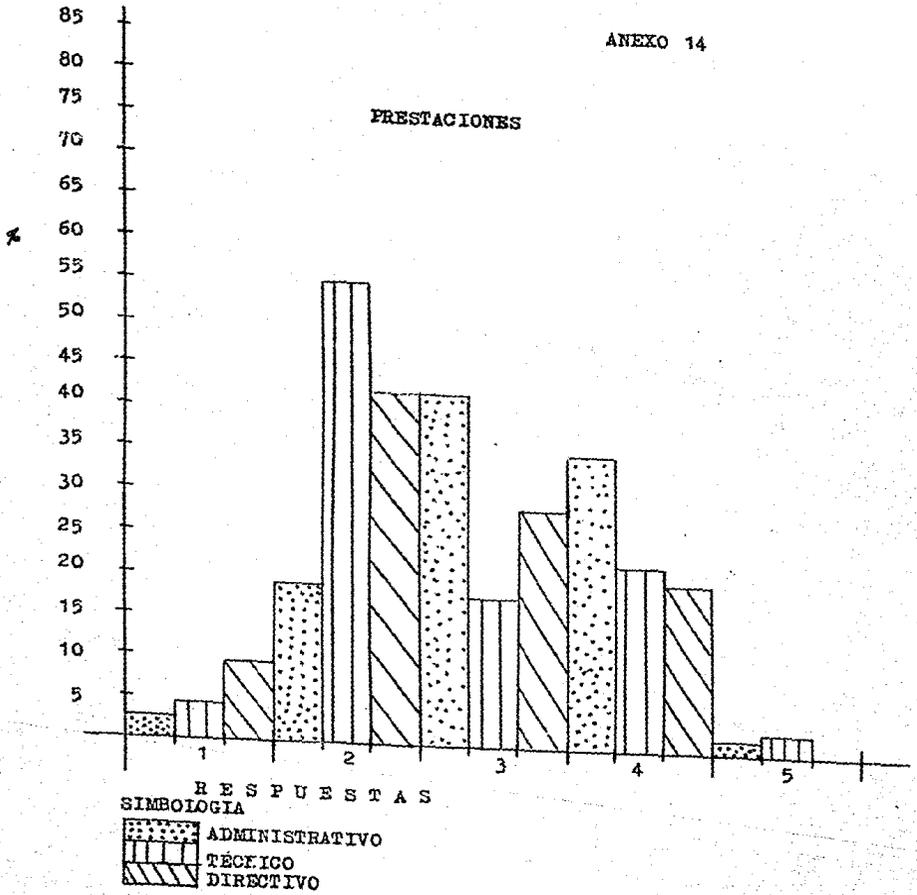
SIMBOLOGIA

-  ADMINISTRATIVO
-  TECNICO
-  DIRECTIVO

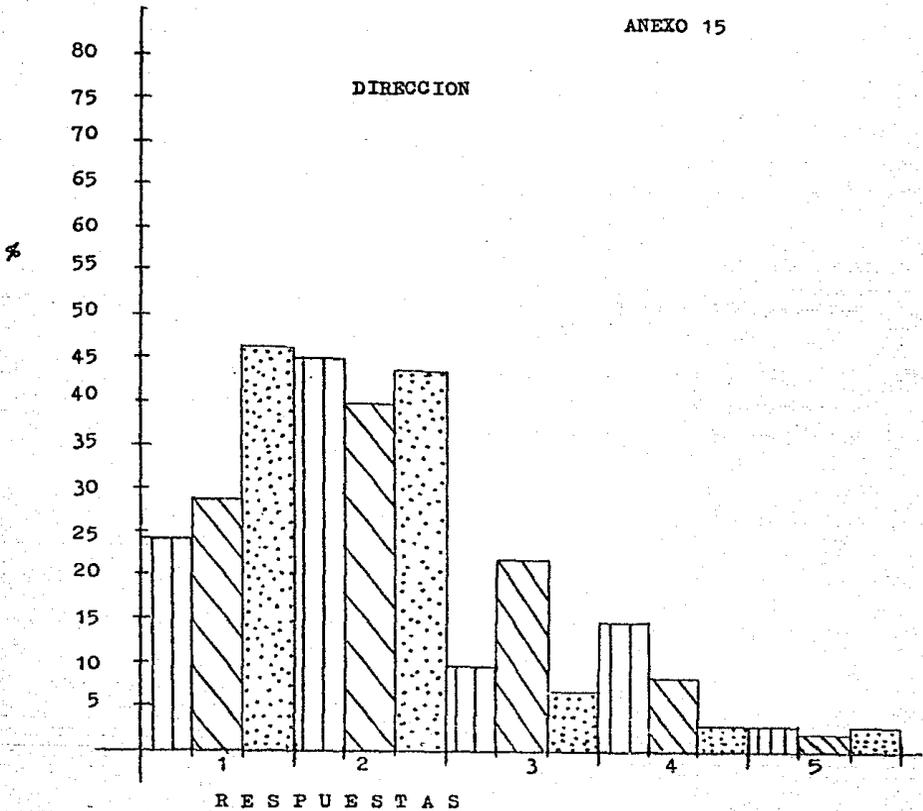
INTEGRACION



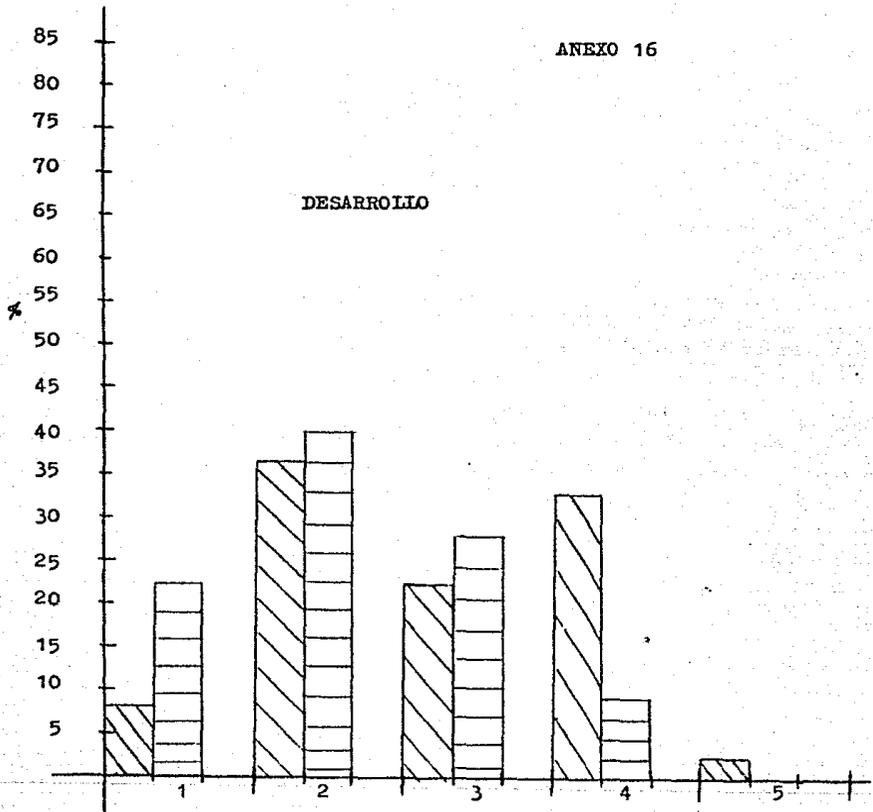
PRESTACIONES



DIRECCION



SIMBOLOGIA  
ADMINISTRATIVO  
TECNICO  
DIRECTIVO



RESPUESTAS

SIMBOLOGIA  
ADMINISTRATIVO  
TECNICO  
DIRECTIVO

## INTERPRETACION DE DATOS:

### 1.- FUENTES DE RECLUTAMIENTO.

A excepción del área directiva se detectó que la mayoría de los candidatos al puesto vacante, ingresan por medio de un familiar o bien por recomendación, evitándose con esto recurrir a agencias de colocación o bien medios de comunicación, cabe mencionar que de acuerdo al reclutamiento, ingresan personas con un nivel de capacitación sumamente bajo, ya que en muchos casos no existe la mínima preparación que requiere el puesto a desempeñar, y si a esto le sumamos que la capacitación que otorga el Instituto a sus trabajadores es nula, podemos afirmar que el nivel de eficiencia dentro de este contexto sera de pésima Administración y será determinante en las organizaciones el buen funcionamiento de los recursos humanos, si existe un adecuado y planificado reclutamiento acorde a las necesidades reales de la organización, ya que nos permitirá escoger el mejor y adecuado personal disponible en el mercado de trabajo, a demás nos permitirá planear e iniciar los programas de entrenamiento en tiempo oportuno, y cubrir las vacantes con la anticipación solicitada.

### 2.- PROCESO DE SELECCION.

Intervienen varias técnicas dentro del proceso de selección como son: la entrevista, pruebas psicológicas, exámenes médicos, y otros medios. Estas técnicas nos determinan los requerimientos de los

recursos humanos acrecentando las fuentes más efectivas que permiten allegarse a los candidatos idóneos, evaluando la potencialidad física y mental de los solicitantes, así como su aptitud para el trabajo, el objeto del proceso de selección consiste en encontrar el nombre idóneo que cubra el puesto adecuado con un costo también adecuado.

En la gráfica nos muestra que existe un porcentaje sumamente alto de personas que por su nivel de escolaridad no llenan los requisitos mínimos para el puesto, de ahí que no se lleven a cabo las técnicas antes mencionadas.

### 3.- INDUCCION.

Una vez determinado quien de los candidatos es el idóneo para cubrir el puesto vacante, o bien cuales son los más viables para ocupar dichos cargos, es necesario no nada más el llevar a efecto las actividades relacionadas con la contratación, sino que requiere de establecer planes y programas cuyo objeto sea acelerar la integración del individuo en el menor tiempo posible al puesto, al jefe, al grupo de trabajo y a la organización en general.

Un programa que contribuya a desarrollar personas de una manera más efectiva a los objetivos de la organización y que tenga un mejor sentido de satisfacción en el trabajo, un mejor nivel de desempeño y una calidad de conducta personal y social que cubra las necesidades de la organización y/o instituto.

En el sector hospitales se le induce al nuevo personal sino en todos los aspectos tales como objetivos, programas, planes etc. al menos si

en lo básico para realizar su trabajo, dándose esto en los tres niveles jerárquicos del instituto.

#### 4.- CAPACITACION.

Tiene como proposito que la persona adquiriera los conocimientos técnicos, científicos y humanísticos, que se requiera para el mejor desempeño del puesto y un mejor desenvolvimiento dentro de la organización.

El art. 132 de la ley federal del trabajo obliga a las empresas a proporcionar entrenamiento a sus empleados de acuerdo a los planes y programas que, elaboren los sindicatos o trabajadores, informando de ellos a la Secretaria de Trabajo y Previsión Social.

Existen 4 personalidades que pueden impartir la capacitación.

- a) Instructores internos (personal que elabora en la empresa)
- b) Instructores Externos
- c) Instituciones Capacitadores
- d) Agentes Auxiliares de la Capacitación (por ejemplo; los proveedores, expertos internacionales, etc.)

Dentro del Sector Hospitales existe la capacitación pero concentrada exclusivamente en el nivel directivo, debido a que se considera propia de este nivel.

#### 5.- RELACIONES INTERPERSONALES.

Las relaciones que existen dentro de cualquier instituto pueden ser individuales y/o colectivas existiendo en nuestro caso tres niveles

a considerar: A) Administrativo B) Técnico C) Directivo. La relación de estos tres niveles son de buen ambiente social es decir existe un buen clima de trabajo.

#### 6.- SUELDOS Y SALARIOS.

Dentro de este rubro los sueldos a nivel administrativo estan por debajo de algún otro sector productivo lo mismo que el nivel tecnico, no así el nivel directivo cuyos sueldos están por arriba de cualquier ejecutivo de empresa.

#### 7.- EVALUACION DEL DESEMPEÑO.

Es muy importante la medición del desempeño ya que esta nos proporcionará las herramientas necesarias para controlar y determinar si el proceso de selección, capacitación y desarrollo fué satisfactorio. Desde luego uno de los aspectos más importantes al respecto es el trabajo en si mismo, es decir que la actividad de las personas en sus tareas va a indicarnos si la selección y la capacitación han sido adecuadas.

La gráfica nos muestra que el personal mientras más capacitado, responsable o bien mayor cargo jerárquico tenga este responderá a las necesidades del instituto.

#### 8.- ASCENSOS.

En este rubro el personal administrativo por lo general asciende por

recomendación y/o por méritos, en el técnico asciende por méritos de la persona, y en el directivo los ascensos son generalmente por la capacitación.

La ley federal del trabajo contempla que para efectos de ascensos serán por medio del escalafón, aunque el escalafón no va a determinar la capacidad de la persona.

#### 9.- SUPERVISION.

Para efecto del área administrativa la supervisión es ocasional debido a que los hospitales encuestados no existió el depto. de Auditoría interna, o bien un departamento que se encargara de dicha supervisión, en el área técnica se observó que la supervisión es frecuente y estricta debido a que existe en todas y cada una de las especialidades de la medicina un equipo de supervisión.

No hay que olvidar que una de las etapas del proceso administrativo es la supervisión, y que esta nos indica que lo realizado sea tal como lo planeado, gracias a esta etapa podemos retroalimentar nuestro sistema de trabajo.

#### 10.- INTEGRACION.

Es la obtención y coordinación de los elementos materiales y humanos para la consecución de un objetivo.

Existen varios tipos de integración pero en nuestro caso nos dedicaremos a la integración de personas, es decir la adecuación de hombres y funciones esta se basa por reunir primero los requisitos

minimos para desempeñar adecuadamente un trabajo, en otras palabras debe procurarse adaptar los hombres a las funciones y no las funciones a los nombres.

#### 11.- PRESTACIONES.

En esta etapa se detecto que el personal que labora en el área Hospitales no cuenta con ningún estímulo ni incentivo que pueda dar más alla que lo que marca la ley federal del trabajo, por lo tanto el personal se encuentra desmotivado.

#### 12.- DIRECCION.

La dirección es que elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado, por medio de la autoridad del administrador, ejercida a base de decisiones delegando autoridad y compartiendo responsabilidades.

La gráfica nos indica que el 70% de los encuestados opinan que la dirección debería estar representada por un médico-administrador y no por un administrador especializado.

#### 13.- DESARROLLO.

Las posibilidades de desarrollo profesional son pocas debido a que no existe el personal idóneo o bien capacitado para ocupar un puesto de mayor jerarquía dentro de la organización, no existiendo tampoco los cursos de capacitación y actualización que bien podría ser una

solucion al respecto, evitando recurrir al mercado externo y propiciando oportunidades de ascensos al personal para el mejor aprovechamiento del recurso humano.

## CAPITULO QUINTO

### ORGANIZACION HOSPITALARIA

#### 5.1 ANTECEDENTES

La Organización Hospitalaria hoy en día es uno de los sectores muy importantes dentro de la esfera económica-social de nuestro país. Desde tiempo inmemorable el hombre ha tenido que luchar por su conservación contra la propia naturaleza, de ahí que la seguridad social sea un factor sumamente importante para el hombre. Dicha seguridad no corresponde a un solo país en particular, sino al contrario, es patrimonio de todo el mundo; sus orígenes son los mismos aunque no en todas partes ha alcanzado igual desarrollo, lo importante, es que es un vínculo para todos los países, una necesidad común, una esperanza igualitaria.

Hoy, entre la problemática que el mundo nos plantea por la amenaza de extinción, surge la necesidad de organizar una lucha por la supervivencia, aún cuando los avances tecnológicos sustituyan las computadoras al hombre, él no dejará de ser él, el creador o destructor de él mismo.

#### 5.2 DEFINICION

El reglamento para Hospitales maternidades y centros maternoinfantiles en el Distrito, Territorios y zonas federales, nos define al Hospital como:

Es todo establecimiento oficial, descentralizado o particular, que tenga como finalidad primordial la atención de enfermos que se internen para su diagnóstico y tratamiento, podrá también tratar enfermos ambulantes, adiestrar personal y realizar labores de investigación científica, por tanto se considera como Hospitales, los Sanatorios, Clínicas, casas de salud y todo establecimiento en que se internen enfermos para los fines expresados, cualquiera que sea el nombre que se asigne al establecimiento.

### 5.3 ANALISIS

De acuerdo al estudio elaborado se pudo percibir que dentro del sector Hospitales existen un sin número de omisiones de aspecto no nada más Contable-Administrativo sino aspectos de tipo Jurídico legal que al no cumplirlas podría en un momento dado a la clausura o bien por que no a la quiebra.

No hay que olvidar que dentro de cualquier organización cualquiera que fuese esta los recursos Humanos, Materiales, y Técnicos son tan importantes tanto uno como el otro, y la mejor integración de estos nos llevará sin duda a una conjunción de los objetivos preestablecidos.

Otro de los aspectos importantes que se considera el principal es que los dueños o bien los directivos son médicos que tuvieron no uno ni dos sino hasta tres cursos por año pero no de Administración sino de su especialización como médicos.

Esto hace que la dirección, un puesto importante dentro de cualquier organización, coordine, administre, y tome decisiones sin

tener una base administrativa, a lo que lleva a la Institución a un estado crítico.

Debe declararse que no necesariamente tiene que esta dirigida la Institución por un Administrador Especializado, sino por cualquier profesionista que tenga al menos una maestría en Administración, o bien cursos.

Otro aspecto importante es el reclutamiento y la selección del personal, ya que se recluta y se selecciona a personal no al capacitado, ni tampoco al idóneo al puesto, sino al familiar del jefe, al amigo, o bien en el último de los casos al recomendado, esto hace que la base de la Administración se derrumba y peor aún recomendado, esto hace que la base de la Administración se derrumbe y peor aún que no existan cursos de capacitación y actualización para el personal tanto administrativo como técnico, hace que funcione dicha institución a ciegas y se emplea la palabra aciegas, por que en cualquier momento dicha Institución puede llegar a la quiebra.

#### 5.4 COMPORTAMIENTO

Este rubro contempla las Relaciones Interpersonales tanto entre personal de la misma categoría como con otros mandos, y dentro de este sector (Hospitales).

Hay que tomar en cuenta que el personal administrativo en un 95% son empleados de confianza, el 5% restante son afanadoras, galopinas, en su mayoría y que aünados al área técnica como es el caso específico de las enfermeras que son sindicalizadas, por lo

que esto nos llega a determinar que el sindicato puede afectar, y de hecho lo hace, las Relaciones Sociales de la Institución, de ahí que el ambiente de trabajo sea pesado, es decir, sea un ambiente en el que no existe unión de trabajo sino trabajo personalizado.

## 5.5 CONSECUENCIA

Se ha mencionado en cada uno de los aspectos anteriores las consecuencias de cada uno de los puntos, por consiguiente se resumirá diciendo:

El considerar a un Recurso más importante que otro y el de no tener el personal idoneo y capacitado para cada puesto, así como el de no crear un ambiente social de trabajo agradable y de compañerismo propicio para el mejor funcionamiento de la Institución nos llevaría a:

### A) MEDIATAS:

- Tener un personal no capacitado e idoneo para desarrollar funciones con efectividad y seguridad.
- No tener un panorama general de la situación económica de la Institución.
- No contar con las herramientas administrativas necesarias para el buen funcionamiento y aprovechamiento de los recursos con los que cuenta la Institución.

### B) INMEDIATAS:

- Crear fricciones con el sindicato por hacer despedido a personal

no apto para el puesto, llegando hasta una huelga y por que no hasta una quiebra.

- La mala Administración implicaría prestamos innecesarios, deudas, acreedores, etc. es decir en pocas palabras desaprovechamientos de los recursos humanos, Técnicos, y Materiales y que podría llegar a la quiebra.

- El no contar con información fidedigna ocasionaría una toma de decisiones erróneas repercutiendo en la quiebra.

## 5.6 MEDIDAS CORRECTIVAS

- 1.- Elaboración de métodos de reclutamiento y selección de personal
- 2.- Elaboración de planes, programas, y objetivos de cada una de las áreas involucradas de la Institución.
- 3.- Formulación de métodos y programas administrativos tales como:
  - Manuales de procedimientos
  - Organigramas
  - Sistemas
  - Etc.
- 4.- Elaboración de análisis y descripción de puestos que permita una integración la más optima posible entre el hombre y el puesto, no hay que olvidar que la integración se tiene que hacer o buscar "El hombre idoneo para el puesto idoneo".
- 4.- Crear un Desarrollo Organizacional que permite la Coordinación, Integración y el Control de los esfuerzos encaminados hacia los objetivos deseados, dentro de los procedimientos y políticas preestablecidas.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

La administración de recursos es tan amplia y sofisticada que sería imposible describirla en unas cuantas líneas, por lo que se considere algunas herramientas que nos dieran la pauta y/o guía para poder analizar. Los recursos humanos con que cuenta una empresa, y sobre todo canalizar el elemento humano, a la supervisión personal y grupal dentro de la misma, una de estas herramientas son los principios administrativos, que nos ayudan a delimitar nuestro campo de acción y forman la base para toda la organización. Otra herramienta es sin duda alguna el proceso administrativo el cual nos indica los pasos a seguir para la elaboración de planes, programas, políticas y objetivos a determinar, involucrando desde luego recursos humanos, técnicos y materiales. Que sean seleccionados los primero por medio de un sin número de exámenes y pruebas para evaluar y eliminar el elemento humano capaz de desarrollar funciones de un puesto específico en forma eficiente dentro de la organización capacitandolo constantemente para alcanzar las normas de rendimiento establecidas, logrando desarrollar todas sus potencialidades en bien del mismo y de la organización, se menciona en capitulos anteriores que los recursos humanos son mas importantes que los otros dos: pueden mejorar y perfeccionar las técnicas y los materiales lo cual no sucede a la inversa, inclusive existen algunas organizaciones que reflejan en sus estados financieros las inversiones y los costos en los

recursos humanos, una de estas inversiones es la capacitación ya que proporciona al elemento humano conocimiento y habilidad necesaria para el mejor desempeño de su trabajo ayudando también a incrementar la productividad, evitando desde luego las mermas en el material proporcionado al trabajador.

En el área de hospitales la capacitación es sin duda alguna la herramienta clave para que el personal de enfermería y médico tenga los conocimientos necesarios para la mejor atención del paciente y máxime si se trata de un problema especial en el que involucre personal altamente capacitado, obviamente requerirá equipo sofisticado pero de que sirva dicho equipo si se carece del elemento humano capaz de afrontar y solucionar situaciones difíciles.

La evaluación otra herramienta que nos ayudara a medir y evaluar el desempeño de cada enfermera, técnico, doctor etc... de todas y cada una de las funciones a realizar para la atención y tratamiento del paciente es decir:

Entre más capacitado este el personal éste participará con mayor medida en los planes, programas y objetivos de la institución es aquí donde entra la evaluación para indicarnos a que grado o nivel de eficiencia sea desempeñado el personal.

Es importante y necesario que exista una supervisión estricta en los niveles directivos, técnicos y administrativos ya que nos indicará si estamos trabajando de acuerdo a lo planeado y alcanzando los estándares establecidos, es bien cierto que la supervisión será la herramienta con

que contemos para corregir, modificar y mejorar cualquier tipo de sistema administrativo por muy sofisticado que pasesca.

Para que la supervisión alcance su finalidad es necesario que sea periódica y que este a cargo de un departamento STAFF, cuyo poder sea la autoridad misma, para solucionar, soluciones difíciles.

Es importante que exista ese departamento de supervisión ya que de acuerdo a la investigación realizada podemos afirmar que no existe dicho departamento de supervisión en el sector de hospitales privados lo que hace que se pierda todo tipo de control administrativo y técnico y en los casos máximos se pierde toda situación económica real del instituto.

Otro de los aspectos importantes que no existe en esta área de estudio y que son practicamente las bases para toda organización son:

-ORGANIGRAMAS.- Que nos proporcionan el cómo esta constituida jerárquicamente la organización, hacia quién y a que nivel se encuentra la autoridad-responsabilidad y cuales son los conductos o medios adecuados para realizar la comunicación, y sobre todo en que punto específico se encuentran ubicados todos y cada uno de los integrantes del instituto y que autoridad-responsabilidad tienen a su cargo.

-LA DESCRIPCION.- Del puesto es otro de los factores importantes analiza todos los pasos y/o actividades del puesto a modo de elaborar un minucioso estudio sobre cada actividad y determinar características capacidades y habilidades que deberá tener la persona idónea al puesto obviamente se hace este estudio acompañado por el analisis de tiempo y

movimiento que como su nombre lo indica estudia y determina el tiempo y los movimientos para realizar una actividad específica.

**-MANUAL DE PROCEDIMIENTOS.-** Es una guía en donde están registrados todos los pasos en forma ordenada y sistemática de todas las actividades y/o funciones que componen al puesto esto con el fin de proporcionar una descripción más amplia y precisa de las actividades que involucra al puesto, evitando con esto duplicidad de funciones, además dicho manual nos delimita autoridad-responsabilidad de cada puesto, depto. gerencia etc. es decir nos indica con exactitud cuales son sus funciones y responsabilidades involucran el puesto.

Estas son algunas de las herramientas que podemos utilizar para lograr tener una buena administración que redundará básicamente en los objetivos establecidos y por ende en la satisfacción personal.

De acuerdo a la investigación, elaborada en el área de Hospitales Privados se recomienda los siguientes tres puntos para un mejor aprovechamiento de los recursos humanos, técnicos y materiales.

1.- Contar con personal profesional capaz para desarrollar planes programas, políticas, procedimientos y objetivos dentro del marco de referencia acorde a las necesidades del instituto, haciendo partícipe al trabajador en la elaboración de dichos planes, etc.

2.- Proporcionar la suficiente inducción y capacitación al trabajador para que conozca lo importante, y la responsabilidad que deberá tener para desarrollar su trabajo eficientemente.

3.- Crear un departamento de supervisión que realice revisiones periódicas de todo y cada uno de los departamentos involucrados en el sistema.

El objetivo del estudio fué el observar si se aplicán o no y en que medida se están dando estas técnicas de la administración de Hospitales Privados.

Es importante destacar que en los Hospitales Privados se denota un total y absoluta falta de administración de recursos humanos y que si bien es cierto es un sector tan importante que la desaparición de este sería la desaparición del hombre mismo.

Es necesario capacitarnos más día con día para satisfacer las necesidades que el país va exigiendo, ya que no basta solo con la creación de un cambio, que es imprescindible en los sistemas y estructuras funcionales en las labores y en los trabajadores, se requiere además, de una planeación adecuada y específica por áreas de trabajo y sobre todo la concientización en los niveles de dirección y en los de operación, de la necesidad de cambios.

Además se requiere que exista una supervisión estricta de las fases de los planes y programas que se lleven acabo.

\* Por último se desea que el estudio al respecto no se tome como una solución estricta y definitiva, ya que sabemos que el proceso de transformación implica una serie de pasos y de esfuerzos que en la medida de nuestras necesidades y posibilidades, cubriemos, motivo por el cual se

deja abierto para continuar insistiendo en la transformación de la administración de recursos humanos en el área de Hospitales Privados.

B I B L I O G R A F I A :

ORIGENES Y PRESPECTIVAS DE LA ADMINISTRACION

ADALBERTO RIOS S.

EDITORIAL TRILLAS MEXICO, 1978

INTRODUCCION A LA ADMINISTRACION

FERNANDEZ ARENAS

MEXICO una 1970

FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACION

SERGIO HERNANDEZ Y RODRIGUEZ

EDITORIAL INTERAMERICANA MEXICO 1980

ADMINISTRACION DE RESURSOS HUMANOS

AGUSTIN REYES PONCE

EDITORIAL LIMUSA 1976

ADMINISTRACION DE RESURSOS HUMANOS

FERNANDO ARIAS GALICIA

EDITORIAL TRILLAS MEXICO, 1981

ADMINISTRACION DE RESURSOS HUMANOS

O. JEFF HARRIS

EDITORIAL LIMUSA 1980

METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

FELIPE PARDINAS

MEXICO SIGLO XXI 1983

COMUNICACION ORGANIZACIONAL

GERARD GOLD HABER

EL COMPORTAMIENTO HUMANO EN LAS ORGANIZACIONES

LEONARD. R. SAYLES/GEORGE STRAUSS

HERRERO HERMANOS, S.A. 1968  
ADMINISTRACION DE EMPRESAS

AGUSTIN REYES PONCE

EDITORIAL LIMUSA MEXICO 1981  
ADMINISTRACION DE LOS SISTEMAS DE PRODUCCION

GUSTAVO VELAZQUEZ MASTRETA

EDITORIAL LIMUSA MEXICO 1980

APUNTES PARA EL ESTUDIO DE SISTEMAS

ING. EDUARDO ESCARCEGA RANGEL

PROCEDIMIENTOS INFORMATICOS EN SISTEMAS EMPRESARIALES

FRANF J. CLARK

RONALD GALE

BUENOS AIRES ELATENE0 1974

ELEMENTOS DE ADMINISTRACION MODERNA

HAROLD KOONTZ CYRIL O'DONNELL

LIBROS MC. GRAW-HILL DE MEXICO, 1980

ESTADISTICA PARA ECONOMISTAS

STEPHEN P. SHAD.

HERRERO HERMANOS 1983

ESTADÍSTICA PARA ECONOMISTAS

STEPHEN P. SHAD.

HERRERO HERMANOS 1983

INTRODUCCION A LA INVESTIGACION DE MERCADOS

ALFREDO LOPEZ ALTAMIRANO

EDITORIAL DIANA MEXICO, 1981

T E S I S :

TEORIAS MODERNAS DEL COMPORTAMIENTO HUMANO

MARIA MARCELA BARCENAS