

00662

30/11 1995
ASISTENTE
27/11



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA
DE MEXICO**

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

**"EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y
SELECCION DE PERSONAL EN HOSPITALES"**

T E S I S
QUE PARA OBTENER EL GRADO DE :
**MAESTRO EN ADMINISTRACION DE LA
ATENCION MEDICA Y DE HOSPITALES**
P R E S E N T A :
LILIA EUGENIA FLETCHER VASQUEZ

ASESOR: DR. CARLOS MARTINEZ GUTIERREZ

MEXICO, D.F.

1995

FALLA DE ORIGEN



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis 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.

TODO MI AGRADECIMIENTO POR EL
APOYO OBTENIDO DURANTE LA
CELEBRACION DE ESTE TRABAJO DE TESIS
AL:

DR. CARLOS MARTINEZ
DIRECTOR DE TESIS

AGRADECIMIENTO:

A TODAS LAS PERSONAS QUE ME
APOYARON EN LA REALIZACION DE ESTE
TRABAJO.

LIC. IRENE RODRIGUEZ FLETCHER,
HOSPITAL A B C.

DR. ANTONIO MELO MANZANILLA,
INSTITUTO DE LA NUTRICION
"DR. SALVADOR ZUBIRAN"

DRA. ROSA MARIA SAN MARTIN,
HOSPITAL DE IZTAPALAPA
DIRECCION GENERAL DE SERVICIOS
MEDICOS DEL D.D.F.

AGRADECIMIENTO ESPECIAL

A MIS PADRES

A MI ESPOSO, JORGE

A MI HIJO, MARIO ALBERTO

EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL EN LOS HOSPITALES

INDICE

INTRODUCCION	1
CAPITULO I GENERALIDADES	3
CAPITULO II MODELO TEORICO DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL	17
A. CONSIDERACIONES GENERALES	17
B. FUENTES DE RECLUTAMIENTO	21
B.1 Fuentes Internas	21
B.1.1 Promoción Interna	22
B.1.2 Información Verbal	22
B.1.3 Sindicatos	23
B.2 Fuentes Externas	23
B.2.1 Educativas o Profesionales	23
B.2.2 Asociaciones Profesionales	24
B.2.3 Bolsa de Trabajo	24
B.2.4 Agencias de Empleo	24
B.2.5 Visitas, Llamadas Telefónicas y Cartas Espontáneas	25
B.3 Medios de Reclutamiento	25
B.3.1 Prensa	25
B.3.2 Radio y Televisión	25
B.3.3 Grupos de Intercambio	26
B.3.4 Boletines	26
B.3.5 Ferias de Empleo	26
B.3.6 Sistemas Computarizados	27
B.3.7 Reclutamiento Internacional	28
C. SELECCION DE PERSONAL	28
C.1 Políticas	28
C.2 Perfiles	29
C.3 Solicitud de Empleo	29
C.4 Las Entrevistas	30
C.4.1 Preparación	30
C.4.2 Celebración	31
C.4.3 Entrevistas en Equipo	32
C.5 Evaluación Técnica y Psicológica	34

C.5.1	Evaluación Técnica	34
C.5.2	Evaluación Psicológica	35
C.6	Encuesta Socioeconómica	36
C.7	Entrevista en la Selección	37
C.8	Examen Médico	38
C.9	Conclusión y Decisión Final	38
C10	Contratación	39
CAPITULO III	EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION EN HOSPITALES	41
A.	HOSPITAL PRIVADO, HOSPITAL INGLES A B C	41
B.	HOSPITAL PARAESTATAL, INSTITUTO NACIONAL DE LA NUTRICION, "SALVADOR ZUBIRAN"	50
C.	HOSPITAL ESTATAL, HOSPITAL GENERAL IZTAPALAPA, SERVICIOS MEDICOS DEL D.D.F. ...	58
CAPITULO IV	ANALISIS COMPARATIVO DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL DE LOS HOSPITALES CON UN MODELO TEORICO	64
A.	CUADROS COMPARATIVOS	64
A.1	Generalidades	64
A.2	Fuentes de Reclutamiento	65
A.3	Proceso de Selección	66
B.	ANALISIS COMPARATIVO EN EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL EN LOS HOSPITALES	67
B.1	Proceso de Reclutamiento de Personal .	73
B.2	Proceso de Selección de Personal	79
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		85
BIBLIOGRAFIA		90

INTRODUCCION

La mayoría de los libros que tratan de la administración de personal, y específicamente del Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal, han sido escritos con un enfoque generalizado en el campo de los negocios, pero muy pocos han abordado el tema con relación a las Instituciones Hospitalarias.

Es muy significativo, encontrar que el personal de la mayoría de los Hospitales es reclutado y seleccionado por medios empíricos, lo que lleva a un desconocimiento total sobre las capacidades, habilidades y calificaciones del personal contratado para diferentes áreas de una Unidad Hospitalaria.

Esta tesis, con base a un análisis teórico y una investigación de campo contempla las realidades de las Instituciones Hospitalarias en los ámbitos que abarcan el Hospital Privado, el Paraestatal y el Estatal. Satisfacer las expectativas del usuario de salud, sólo puede lograrse mediante un enfoque integral de sus teorías y prácticas administrativas que abarcan la administración de los Recursos Humanos.

Nos hemos encontrado con esta realidad, con sus limitaciones y carencias y tenemos el deber de evitar la mala utilización de los medios disponibles, las inadecuadas improvisaciones y las reformas oportunas. Por lo tanto el presente trabajo nos mostrará que mientras la teoría nos permite ver la aplicación del proceso de Reclutamiento y Selección de Personal una solución a los problemas surgidos en la prestación de los servicios de salud; en la investigación de campo se comprueba como dichos problemas se originan desde el momento de la contratación, cuando no existe dicho proceso, caso contrario muestra la efectividad de los servicios a través de la imagen que perciben la comunidad o la sociedad.

Para el presente trabajo he contado con la valiosa aportación de conocimiento sus consejos de varios profesionales capacitados y experimentados, lo que propició y facilitó muchas aportaciones a la tesis, de esta forma se logró gracias al acceso que se tuvo a los Hospitales, dándome la oportunidad de conocer su funcionamiento, especialmente en el Area de Recursos Humanos.

Este esfuerzo se ofrece a los interesados de los servicios de salud, con el fin de consolidar una acción decidida en la correcta administración de los recursos designados a la atención médica.

CAPITULO PRIMERO

GENERALIDADES

CAPITULO PRIMERO GENERALIDADES

Las Instituciones Hospitalarias, como cualquier otra, se encuentran en constante movimiento dentro de la organización social, por lo tanto requieren de que sus estructuras, técnicas, procedimientos y funciones, sean lo suficientemente flexibles para adaptarse a las innovaciones, producto de una sociedad que avanza a gran velocidad.

Partiendo de las consideraciones anteriores, se puede afirmar que muchas de las Instituciones Hospitalarias del país se han quedado rezagadas en muchos de los aspectos que impactan directamente los servicios de salud; tal es el caso del reclutamiento y selección de personal, aspecto que de mucho tiempo atrás se ha venido descuidando, dándole una importancia secundaria, cuando representa una parte muy importante en la productividad de los servicios de salud.

La anterior afirmación, en cuanto al descuido en que se mantiene el reclutamiento y selección de personal, principalmente en las Instituciones Hospitalarias oficiales, se basa en las razones

siguientes: 1) desconocimiento de dichas técnicas por parte del personal encargado de esas funciones, 2) falta de personal calificado para la aplicación y evaluación de los candidatos, 3) presión de sindicatos para influir en la selección de sus candidatos, 4) la no aplicación o carencia del catálogo de perfiles de puestos bien definidos y 5) la falta de recursos financieros que permitan mantener la estructura adecuada, es decir, personal con el nivel de preparación requerido para esas tareas y los materiales y equipos necesarios para llevarlas a cabo.

Entre los resultados más importantes que se pueden obtener a corto y mediano plazo, producto de un reclutamiento y selección de personal efectivos, se encuentran fundamentalmente dos: por un lado el aumento en la productividad de las Instituciones Hospitalarias, la cual se ve reflejado en la atención y servicios que reciben los pacientes; y por el otro, en un ahorro significativo desde el punto de vista financiero, ya que el tener la persona adecuada en el puesto adecuado permitirá: contratar sólo al personal necesario para atender las funciones del puesto; reducir los costos en materiales y equipo, al evitar el desperdicio y la subutilización o generación de desperfectos en los equipos; agilizar y proporcionar servicios de calidad; y, como

consecuencia, aumentar la demanda de dichos servicios, mediante el prestigio creado por la atención y los beneficios resultantes de dichos servicios hospitalarios.

Por otra parte, y no menos importante, resulta el hecho de poder subrogar todos aquellos servicios como: el mantenimiento de maquinaria y equipo, limpieza, alimentación, etc., esto con el fin de abatir dos problemas importantes: la presión sindical y el manejo de un excesivo número de personas dependientes de la administración. Esto dará la posibilidad de una mayor atención a otros asuntos. Pues las Unidades Hospitalarias, por ningún motivo, deben convertirse en parte de la solución al desempleo o subempleo ya que esto deterioraría los servicios hospitalarios y pondría en juego la salud de los pacientes.

Es muy importante destacar que para llevar a cabo un reclutamiento y selección de personal apropiadas, deberá tomarse en cuenta que las Instituciones Hospitalarias tendrán que ofrecer remuneraciones y prestaciones suficientemente atractivas con el fin de que los aspirantes a cubrir aquellos puestos que requieran vacantes, luchen por tener la preparación suficiente para cubrir el

perfil.

Por otra parte, es necesario que el personal encargado del reclutamiento y selección tenga en consideración que las prácticas de reclutamiento y selección son variadas, y por lo general, bien conocidas y firmemente establecidas. Pocas de las técnicas resultan nuevas para los reclutadores experimentados y, regularmente, el lado técnico del reclutamiento es de gran interés para reclutadores inexpertos a los gerentes generales que buscan comprender qué es lo que sucede en una operación en una operación de reclutamiento y selección.

Otro factor que conviene aclarar, es que en la atención a la salud las personas que prestan sus servicios son de muy diversa preparación, antecedentes y experiencias en trabajos desiguales y con horarios y turnos diferentes, entre las cuales se encuentran médicos, enfermeras, auxiliares de limpieza, galopines, etc. dicho personal también se encuentra clasificado de diversas formas por sus estudios, área de trabajo, antigüedad, labor que desempeñan, etc., en cualquier caso, es muy heterogéneo y presenta dificultades en el campo de las relaciones interpersonales.

De igual forma, los métodos de administración de personal de muchos organismos sanitarios y médicos no permiten el reclutamiento y la promoción de las personas mejor preparadas para la atención de la salud. Aún más, en lo que se refiere a la cantidad y calidad del personal en los hospitales y clínicas está demostrado que en nuestro medio es difícil encontrar cierto tipo de empleados, en particular el de enfermería (que constituye más del 50% del número total de trabajadores del sector en cuestión). Esa insuficiencia de personal técnico, contribuye a que las Unidades Hospitalarias, no atiendan las actividades que requieren cierto nivel de calificación y se vean en la necesidad de recurrir a la contratación de personal no calificado. Por lo que dichas unidades se ven en la necesidad de adiestrarlos superficialmente para compensar en parte la falta de personal adecuado. Es de esta manera que encontramos que parte importante de los Recursos Humanos de la atención de la salud es el personal auxiliar.

Si esa situación pudiera revertirse, entonces podría obtenerse una baja en los costos sin deterioro de la calidad de los servicios: lo que indica que hay que estar bien seguros, y por lo menos en un 95% en reclutar y seleccionar el personal más idóneo, para que de esta

forma también exista un ahorro en el presupuesto en la Unidades Hospitalarias al reducir la cantidad de riesgos posibles.

Con respecto a los servicios de enfermería cabe mencionar que este tipo de personal es el más numeroso de todos los grupos de trabajo que participan en la atención médica; y constituye poco más de la mitad de los servicios; su número ha ido creciendo y al parecer va a continuar: este hecho es la causa de múltiples problemas económicos, técnicos y humanos, debido a que no todos los seleccionados tienen la preparación requerida para cubrir el perfil requerido.

Es por lo arriba citado que las actividades de desarrollo de personal deben ser bien planeadas primero, para después prestar atención al proceso de reclutamiento y selección de personal. Una vez lo anterior, empezaríamos por preocuparnos quién sería la persona ideal para poder llevar a cabo todo el proceso. Aunque lo más apropiado es contratar a una persona con los estudios específicos para realizar las funciones de reclutador, de igual forma dicha persona debe ser lo suficientemente facultada y autorizada para hacer ofertas a los candidatos y en un momento dado decidir sobre su

pre-selección.

Ahora bien, es de vital importancia que esta fase inicial, de reclutar, tenga una base de ciertas premisas que permitan el mejor aprovechamiento de dicho proceso; y ésta es nada menos que la planeación de dicho proceso. En la misma deben ser detallados, los pasos necesarios para poder realizar un trabajo con ciertas directrices, sin perder de vista los costos de estos procesos, ya que de nada nos sirve obtener buenos resultados, si los mismos no pueden ser sustentados o mantenidos por falta de recursos financieros.

Por otro lado, se debe de tomar en cuenta que en pocos sectores de la vida, el personal está sujeto a tanta tensión como ocurre en la atención de la salud, en particular en la atención médica; esta última necesita para su buen desempeño de la precisión y la compenetración de los trabajadores en cuanto a sus labores, lo cual puede lograrse si se emplean adecuadamente las relaciones humanas, que son tan difíciles de detectar, pero aún más si no implantamos todos los mecanismos existentes para detectar todas estas anomalías, como son los exámenes de origen psicológico que se aplican al personal que es seleccionado y se podrá caer en las contrataciones

erróneas. Es por ello que es de vital importancia que los administradores de Recursos Humanos adecuen las características personales a las condiciones del puesto, de aquí que el personal encargado del manejo técnico de los Recursos Humanos debe dedicar fundamental atención a los aspectos psicológicos y sociales de los individuos.

Otro factor de suma importancia, y que plantea diversos problemas es la rotación de personal, que da lugar a costos excesivos y baja productividad del personal; a corto o mediano plazo. La inversión de reclutar y seleccionar debidamente con toda la técnica necesaria daría resultados positivos, productivos y de ahorro incalculable en el presupuesto de cualquier institución de salud.

Ahora bien, considero importante aclarar el hecho de que si existe un departamento y jefatura de reclutamiento y selección de personal no significa que ellos son los únicos en remitir un dictamen dictatorial, todo lo contrario, es un apoyo o asesoría que vendría a sustentar cualquier decisión de un jefe, en el cual recaería la decisión final de la selección o "x" candidato, ya que va a ser su jefe directo y como tal debe tomar la decisión definitiva de contratación.

"La Institución Hospitalaria puede tener tal vez una política sólida y buena posición operacional en relación a su segmento más importante del mercado, pero todos sus procedimientos se llevan a cabo mediante el personal operativo. La característica propia de este tipo de empresa es que los trabajadores están en una posición de servicio y relación constante con los clientes y, a menudo, desempeñan sus labores frente a los ojos de estos: muchos de los procedimientos que se realizan son de naturaleza muy íntima, como comer, dormir, beber o el mantenimiento de niveles higiénicos y sanitarios. En pocas ocasiones los clientes ven al personal de administración, y sólo tratan a los supervisores por breves lapsos de tiempos, de esta forma casi todas sus impresiones las reciben de los trabajadores que les brindan los servicios directamente; por lo cual también es importante seleccionar al personal de la mejor manera posible."

Existen varios indicadores que nos darían una alerta de todos los inconvenientes que surgen y que podrían surgir en un momento dado. Pero también se evitarían si seleccionáramos en una forma más acertada y pudiéramos detectar los siguientes posibles o indicadores de negligencia en la administración de personal. Otro problema que ya

se había mencionado es la sindicalización que casi siempre tiene sus orígenes cuando los trabajadores son incapaces de manejar las presiones impuestas y se sienten desamparado al tratar con un supervisor. Esto podría detectarse si se investigaran los anteriores trabajos del candidato, lo cual podría reflejar sus inclinaciones sindicales. Haciendo alusión a la rotación excesiva de personal, los individuos tratan de evitar las condiciones laborales desagradables, dicha rotación o tasa excesiva de contrataciones y despidos es un fuerte indicador en la industria hospitalaria ya que se ha convertido en un problema constante en la mayoría de las empresas, particularmente en las posiciones del nivel inferior donde los índices de rotación laboral alcanzan proporciones alarmantes.

Los accidentes también ocupan un lugar relevante en la industria hospitalaria, ya que puede haber más riesgos de acciones que en otras que poseen menos instrumentos para cortar o pisos mojados; estos problemas no sólo son costosos para los mismos empleados, sino también en última instancia para la organización, en forma de costos más elevados de seguros y disminución de la productividad.

El ausentismo es otro problema que podría detectarse, y que

constituye la forma permanente de evitación, y medio temporal de evitar una situación desagradable, definiéndose en un problema moral o falta de unidad de grupo; y lo más importante es que tienen resultados negativos en el rendimiento de la organización. Los robos es otro indicador que podría evitarse realizando una investigación en sus anteriores trabajos, o en su lugar aplicando una investigación socioeconómica que refleje cualquier anomalía de este tipo. Lo mismo vendría a suceder en cuanto a los desperfectos intencionales que detectarían que se ha pasado por alto el adoctrinamiento adecuado. Otra connotación importante son los objetivos frustrados, ya que si los trabajadores no son capaces de lograr los niveles requeridos de rendimiento será evidente que las políticas de contratación han sido erróneas, o que la capacitación y el asesoramiento han resultado inadecuados.

Otro factor que se tiene que tomar en cuenta al seleccionar al personal es el de tener bien definidos e identificados los puestos, antes de empezar a seleccionar a los candidatos. Este parece ser un procedimiento bastante obvio, pero ha venido ocasionando graves problemas al director administrativo o al supervisor de empresas hospitalarias; en esta industria la definición de los puestos no sólo ha

sido obscurecida por la falta de capacidad y por la mala organización, sino que los estándares de producción de los trabajos que se desempeñan en este tipo de empresas prácticamente han sido inexistentes, el proceso de selección deberá basarse en las tareas a desempeñar, el método para realizarlas, y las cualidades necesarias que deberán tener quienes vayan a realizar tales funciones, para cada puesto deberá hacerse un paquete de rendimiento que incluya el análisis de puestos, la descripción del trabajo y las especificaciones de la tarea; este paquete será el medio para describir que es lo que se exigirá lograr a cada trabajador.

Las especificaciones del puesto se usan en el proceso de selección, y la descripción del mismo en la colocación y adiestramiento del empleado; pero cualquier forma de especificación del puesto debe facilitar la labor de contratación, mismo que en muchos tipos de empresas hospitalarias se les presta muy poca atención a los requerimientos específicos de la posición y se contrata a cualquier solicitante "a menudo este proceso suele dar lugar a que muchos trabajadores calificados se desilusionen de sus puestos y de las funciones que desempeñan dentro de la empresa, si se contrata a cualquier solicitante" no habrá autosatisfacción por parte de aquellos

que realmente tienen las cualidades necesarias.

Es totalmente cierto que la capacitación no es tema de tesis, pero tampoco se puede dejar de mencionar la importancia que reviste la capacitación o inducción del personal al momento de iniciar sus actividades, ya que como muchas Instituciones Hospitalarias tiene huecos en su fuerza laboral. Esta enseñanza se efectúa, a medida que el trabajador es introducido al proceso de operación desde el primer día; la mayoría de las cosas las aprende de otros trabajadores o sobre la marcha; lo que es peor, con este procedimiento es mucho más difícil obtener tasas altas de productividad, la satisfacción del empleado y su completa integración a la empresa o institución.

Por último, es importante finalizar con la preocupación que tenemos todos los que estamos relacionados con el medio hospitalario; ya que en nuestros días y en un futuro no muy lejano, la industria hospitalaria en México, se verá ligada a una serie de lineamientos de asesoría internacional que vendrían a especificar aún más las funciones de cada uno de los que laboran en los hospitales, no sólo es el área comercial de productos sino también de servicios y, de ninguna manera los servicios de salud quedarían excluidos de los

cambios que estamos viviendo. Por lo que necesitamos hacerles frente con los elementos necesarios para siquiera reclutar y seleccionar nuestro personal en forma eficiente y disminuir la mayor cantidad de riesgos, que cada día nos es imposible aceptar y asimilar. Es por ello que los procesos de reclutamiento y selección de personal son de vital importancia para aumentar la productividad.

Con base en lo anteriormente expuesto y considerando los servicios de salud de vital importancia para el ser humano, se afirma que el servicio que preste cualquier unidad hospitalaria sólo podrá ser un servicio de excelencia, cuando para ello, el reclutamiento y selección de personal sea un área que forme parte indispensable y activa de cualquier unidad hospitalaria y, que los procedimientos o técnicas utilizadas en el reclutamiento y selección de candidatos para cualquier puesto sean apegados estrictamente a los perfiles de puestos requeridos.

CAPITULO SEGUNDO
MODELO TEORICO DEL PROCESO DE
RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL

CAPITULO SEGUNDO

MODELO TEORICO DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL

A. CONSIDERACIONES GENERALES

La Administración de Recursos Humanos tiene como uno de los objetivos primordiales "El proporcionar las capacidades humanas requeridas por una institución, organización, o empresa; y desarrollar las habilidades y actitudes de los individuos y de esta forma hacerlo más satisfactorio a sí mismo y al medio en que se desenvuelve. No debemos de olvidar que las instituciones o empresas dependen principalmente del elemento humano con que cuentan".¹

El proceso de Reclutamiento y Selección de Personal es uno de los múltiples procedimientos de administración, que son utilizados en las empresas, y en esencia sólo tiene como meta lógica la necesidad de sintetizar las innumerables actividades asociadas con el aprovisionamiento efectivo, oportuno y económico de los puestos que en un momento están vacantes.

En la actualidad el requerimiento de tales aportaciones ha

¹ *Administración de Recursos Humanos; Fernando Arias Galicia; Editorial Trillas. Págs. 527 Décimo quinta reimpresión, Junio 1985, México, D.F.*

permitido que las técnicas de reclutamiento y selección de personal tiendan a ser menos subjetivas, determinando los requerimientos de los recursos humanos, acrecentando las fuentes más efectivas que permitan llegar a los candidatos más idóneos, evaluando la potencialidad física y mental de los solicitantes, así como su aptitud para el trabajo, utilizando para ello una serie de técnicas como la entrevista, las pruebas psicológicas, los exámenes médicos y otros medios.

Ahora bien, es de vital importancia, que esta fase inicial de reclutar tenga como base ciertas premisas que permita el mejor aprovechamiento de dicho proceso; y ésta es nada menos que la planeación, la misma consideramos que debe ser detallada, ya sea en forma informal o que por lo menos complemente los pasos necesarios para poder realizar un trabajo con ciertas directrices; las cuales incluyen el costo no sólo de la misma planeación sino también los costos que implica todo el proceso; este es un factor muy importante, ya que de nada nos sirve obtener buenos resultados si los mismos no pueden ser sustentados o mantenidos por falta de recursos financieros.

Una vez que las actividades de desarrollo de personal han sido planeadas, entonces empezamos a preocuparnos por quién va a ser la persona ideal para poder llevar a cabo el proceso. Lo más apropiado es contratar a una persona con los estudios específicos para realizar las funciones de reclutador, y a su vez debe estar lo suficientemente facultada y autorizada para hacer ofertas a los candidatos y en un momento dado decidir sobre su pre-selección.

Otros factores que no deben de pasar por alto es que el reclutador estudie de alguna forma el puesto vacante, y de ser posible pase un tiempo en dicho departamento, con el fin de empaparse en forma directa de los pormenores del puesto. Si no es posible hacer una visita personal, es conveniente platicar por teléfono con las personas de dicho departamento, y a su vez solicitar una descripción del cargo donde se describan en forma detallada las funciones y responsabilidades del cargo que se encuentre vacante. Lo anterior es importante porque nos permite establecer una relación positiva con los departamentos y a la vez nos da los mecanismos necesarios para prepararnos y realizar un proceso de selección efectivo, y que cumpla con los requerimientos de todas las partes involucradas.

También es conveniente familiarizar al o los candidatos con el ambiente de trabajo que reinará en dicha compañía; ya que se evitarían muchos problemas si la persona entrevistada está consciente del ambiente de trabajo que le rodeará; es más, sería conveniente realizar un recorrido por la empresa y por el área específica de trabajo. Otro elemento importante y que es necesario mencionar es lo relativo al horario de trabajo, para delimitar las necesidades de horario.

También es necesario especificar la escala de remuneración, ya que con este dato, se delimita en gran parte si se sigue tomando en cuenta al candidato para ocupar dicha vacante; de igual forma se especificaría si hay oportunidad de promoción, ya que se les informaría si podrán ascender o no dentro de la organización.

La cuestión sindical también es importante ya que algunas personas no estarían dispuestas a afiliarse a un sindicato, por lo que habrá que especificarle los detalles de dicha afiliación.

Las prácticas de Reclutamiento y Selección de Personal son variadas, pero por lo general son bien conocidas y se hayan

firmemente establecidas; pocas de las técnicas que detallaré a continuación resultarán nuevas para los reclutadores, en su mayor parte el lado técnico es de gran interés para los reclutadores inexpertos o los gerentes generales que buscan comprender qué es lo que sucede en una operación de reclutamiento y selección.

El proceso en sí, debería de tener sus inicios en una vacante, determinada por una baja, promoción o plaza de nueva creación: y seguidamente se proporciona al departamento de Recursos Humanos un formulario de requisición, en el cual se plasma la necesidad de ocupar una vacante con la descripción de los requisitos que se necesitan llenar con un candidato. Y luego se empezarían a utilizar todas o algunas, según sea el caso, de las herramientas de reclutamiento de personal.

B. FUENTES DE RECLUTAMIENTO

B.1 FUENTES INTERNAS:

Son aquéllas que sin tener la necesidad de salir fuera de la empresa e institución, se pueden optar como opción para conseguir el personal que se necesita, en el momento adecuado, a bajo costo, y en beneficio de los empleados que ya pertenecen a la empresa.

B.1.1 PROMOCION INTERNA: La primera fuente de reclutamiento que se debe investigar es la propia empresa o institución; de esta forma podemos ascender o trasladar empleados desde dentro. Lo que vendría a crear una vacante a un nivel más bajo y que es más fácil de ocupar. A la vez la compañía economiza tiempo y dinero y se utiliza a una persona que ya se encuentra integrada a la estructura de la empresa. Algunas compañías no acostumbran a realizar este tipo de promociones, ya que las consideran improbables de que funcionen, porque es mejor traer dinamismo nuevo, al igual que es molesto para algunos jefes esperar el reemplazo nuevo de la vacante que quedaría disponible; o sencillamente ya han entrenado a otra persona y no toman en cuenta a otros candidatos.

B.1.2 INFORMACION VERBAL: Es considerada una de las fuentes menos costosas y rápidas de reclutar personal. Y sólo consiste en regar la voz de que se va a dar una vacante en X puesto, y pasa a todos los departamentos al igual que a los amigos fuera de la compañía. Esta es una forma de reclutar que parecería fácil, pero a la cual hay que analizar ya que casi siempre cuando se recomienda a alguien, se recomienda a una persona que es igual a uno; por lo cual también nunca expresan nada negativo del recomendado.

B.1.3 SINDICATOS: Si la empresa posee sindicato; ésta sería una de las fuentes que se utilizarían dentro de la compañía; y funciona en el momento que se requiere una persona en una posición que pertenece o que es dominio del sindicato.

ARCHIVO O CARTERA PERSONAL: Esta fuente se integra cuando ya se han presentado candidatos en períodos de reclutamiento anteriores y que se mantienen en el archivo por haber sido ocupada la vacante; o que no hubo una vacante cuando la persona llenó la solicitud.

B.2 FUENTES EXTERNAS:

Como su nombre lo indica son totalmente ajenas a la empresa; y básicamente se relacionan con el aspecto profesional, educativo o técnico, entre las más usadas tenemos:

B.2.1 EDUCATIVAS O PROFESIONALES: Pueden ser universidades, escuelas comerciales, institutos tecnológicos. Todas ellas son altamente codiciadas por las empresas, y exige una preparación. También conlleva una desventaja que la mayoría de los estudiantes no poseen experiencia laboral, lo que implica un mayor esfuerzo de la entrevista para poder detectar sus habilidades y aptitudes; pero aún

así se pueden encontrar personas capacitadas teóricamente en determinada profesión.

B.2.2. ASOCIADOS PROFESIONALES: El reclutador podría tener relación directa con las diferentes asociaciones que engloban una sola clase de especialidad; como pueden ser la Asociación de Contadores o la Asociación Mexicana de Hospitales, etc. En ellas proporcionan información acerca de la experiencia y actividades de sus miembros.

B.2.3 BOLSAS DE TRABAJO: Son empresas que se dedican a proporcionar información, y casi siempre gratuita para el trabajador, de las vacantes que tienen otras compañías o instituciones; y también se proporciona la información de forma contraria.

B.2.4 AGENCIAS DE EMPLEO O DE COLOCACION: Estas agencias no cobran al candidato sino a la empresa. Y casi siempre la tarifa consiste en un mes de salario de la persona que colocan; o en puestos ejecutivos se cobra un porcentaje del salario que casi siempre es el 10% del salario anual. La ventaja de estas agencias es que la mayoría envían al candidato con una investigación ya realizada por la agencia y a su vez están ya relacionadas con la empresa que solicita el servicio.

B.2.5 VISITAS, LLAMADAS TELEFONICAS Y CARTAS

ESPONTANEAS: Esto ocurre cuando el solicitante acude de forma espontánea, las mismas no tienen ningún costo y a la vez se relacionan entre sí. Las cartas casi siempre son de profesionales y permite contratar candidatos realmente buenos.

B.3 MEDIOS DE RECLUTAMIENTO:

Son aquellos medios de difusión que se utilizan para dar a conocer una vacante y son de gran utilidad por el espacio que abarca, ya que penetran en distintos lugares y ambientes de toda clase.

B.3.1 PRENSA: Es uno de los más usados y casi siempre se utiliza una o varias páginas ya asignadas para este tipo de servicio; el mismo puede ser utilizado, dependiendo del campo que abarque el periódico, a la vez en forma estatal o a nivel República. También tendremos la seguridad de que se emitirá con mayor rapidez y veracidad. Casi siempre se utilizan para buscar un candidato con habilidades específicas y a su vez emitir las obligaciones y responsabilidades en forma sintetizada; todo depende de lo que la empresa desea. También se utilizan revistas específicas para reclutar.

B.3.2. RADIO Y TELEVISION: Este tipo de medio tiene

frecuentemente un alto costo; dicho costo varía según la cobertura del medio, ya que el televisivo es un costo muy fuerte que varía según el canal, los minutos y los horarios escogidos. Por otro lado tienen la ventaja de que llegan a una audiencia bastante amplia.

B.3.3. GRUPOS DE INTERCAMBIO: Dichos grupos se constituyen a través de los encargados del departamento de Reclutamiento y Selección entre las diferentes empresas, las cuales se proporcionan información de los candidatos que han solicitado trabajo. Este medio representa un costo bajo o nulo y rápido.

B.3.4. BOLETINES: Se utiliza cuando se requiere captar recursos humanos que se encuentren cerca de la empresa o institución, y se envían a domicilios cercanos. En ellos se imprimen las vacantes, requisitos, prestaciones, etc. De igual forma algunas asociaciones, como las Cámaras de Comercio, etc. editan sus propios boletines en los cuales las empresas anuncian sus vacantes a sus asociados.

B.3.5. FERIAS DE EMPLEOS: Es una fuente que antes no había tenido el auge que está tomando últimamente. Casi siempre se realiza para una especialidad o campo específico y en el cual varias empresas

se reúnen para entrevistar a muchos solicitantes durante uno o varios días, y por lo regular publican el aviso de la feria en los periódicos o en otros medios, en los cuales se invita a las compañías a participar y a la vez se les proporciona los candidatos del área que quieren entrevistar. Este tipo de ferias tiene la ventaja de que por un solo costo se pueden conseguir varios candidatos; y en caso de no conseguir a nadie, se hacen buenas relaciones con los diferentes representantes de las empresas e intercambian información que puede ser muy valiosa.

B.3.6. SISTEMAS COMPUTARIZADOS: Consiste en reclutar por medio de un computador y por lo general es más rápido que cualquier medio de reclutamiento, ya que ponen a los candidatos directamente en contacto con las empresas que ofrecen empleos, y a la vez otras empresas actúan como enlace, poniéndose en contacto con las compañías, a manera de representantes de los aspirantes. Para poder utilizar este sistema de reclutamiento las empresas que tienen contratantes se tienen que proveer de los equipos y de los programas necesarios. En este sistema, es aconsejable tener presente la confiabilidad, actualización de la información, disponibilidad de los candidatos, relación de costos, etc.

B.3.7. RECLUTAMIENTO INTERNACIONAL: Este medio de reclutamiento muchas veces es utilizado cuando la empresa o institución no encuentra al candidato indicado, y esto casi siempre se debe a que no se encuentra en el país por motivos tecnológicos o de mano de obra calificada.

C. SELECCION DE PERSONAL

C.1. POLITICAS:

Un factor muy importante y que no debe dejarse de tomar en cuenta, son las políticas de cada una de las empresas o instituciones. Entre las políticas de la empresa se encuentran los requisitos que se determinan antes de buscar el personal más idóneo, de acuerdo a sus privilegios y conveniencias con el único fin de cuidar ciertos intereses que obedecen tanto a factores internos como externos. Las mismas nunca deben ser omitidas por el reclutador y seleccionador del personal. En ellas se estipularán entre otras cosas, los salarios, las exigencias de presentación de los candidatos, etc. Y casi siempre se acuerdan en base al tipo de mercado de trabajo, el giro comercial o empresarial o institucional de la compañía. Estas políticas son esenciales en el momento de seleccionar a los candidatos, ya que nos proporcionan un filtro y nos ahorran tiempo en dicho proceso.

C.2. PERFILES:

El reclutador al recibir la requisición de personal elabora un perfil de acuerdo a las necesidades de la institución o empresa. En algunas empresas dichos perfiles o descripciones de cargos se elaboran con anticipación, con el objeto de estar siempre familiarizados con los detalles de los cargos de la empresa; dicho documento debe contener información veraz y oportuna; así como estar redactada en forma legible y concisa. En él se debe describir el cargo, con todos sus menores, responsabilidades, etc.

C.3. SOLICITUD DE EMPLEO:

Cuando ya tengamos determinada el área donde vamos a recibir a las personas ya reclutadas; pasamos a que llenen la solicitud de empleo. La misma se llenará de acuerdo al nivel jerárquico de que se trate, puede ser nivel ejecutivo, nivel de empleados y nivel de obreros; de no ser posible se conformará una solicitud amplia de criterio y sencilla para que pueda ser accesible a todos los niveles. También es aconsejable que la solicitud esté acompañada por el Curriculum Vitae del candidato, más si es para nivel ejecutivo. La solicitud es un cuestionario abierto, en la mayoría de las preguntas, en el cual se cuestionan los datos personales, datos escolares, experiencia ocupacional, datos familiares, generalidades, etc. (Ver anexo).

C.4. LAS ENTREVISTAS

C.4.1 PREPARACION: Antes de nada se revisa la solicitud de empleo y lo mejor es hacerlo con anterioridad, ya que de esta forma se pueden hacer algunas anotaciones para enriquecer la entrevista. La razón principal es que se pueden familiarizar con el candidato y con sus antecedentes y las condiciones para desempeñar los deberes y asumir las responsabilidades del puesto. También es importante checar en la solicitud y con el entrevistado situaciones como exclusión de llenado de información fundamental, lagunas de tiempo entre un empleo y otro, frecuencia en los cambios de ocupación, falta de explicación en la descripción de los deberes de sus anteriores trabajos; y explicarle que se van a verificar sus antecedentes laborales.

Otro punto importante es el tiempo que se le dedique a la entrevista, ya que depende del cargo o nivel que se esté entrevistando, pues se necesita más tiempo para un nivel ejecutivo, que para un subalterno sin profesión. Las entrevistas se deben realizar en privado, con el propósito de hablar con más libertad; deben de evitarse cualquier tipo de distracciones, como el teléfono, o personas que entran de improviso; el candidato debe estar lo más cómodo posible. Como en esta primera entrevista se pretende detectar el

Interés del candidato por el puesto vacante; de igual forma convendría observar su apariencia física, su facilidad de expresión verbal, la habilidad de relacionarse; así como también en esta etapa del proceso definir si se continúa con el mismo. También es importante definir lo que entienden algunos autores por entrevista: "Una comunicación interpersonal, que tiene por objeto proporcionar o recabar información o modificar actitudes, y en virtud de las cuales se toman determinadas decisiones".²

De igual forma es conveniente preparar un conjunto de preguntas generales y específicas, para esto podría ayudar mucho la descripción del puesto o perfil de éste, ya que con él puede identificar fácilmente las facilidades que se requieren.

C.4.2. CELEBRACION DE LA ENTREVISTA: Antes que nada hay que determinar el modelo o estructura de la entrevista, y con el cual se sienta cómodo el entrevistador; el mismo debe ser práctico y que en ella se incorporen todos los elementos necesarios. Para empezar la entrevista sería interesante comenzar brindándole información general sobre la organización o institución, y a la vez una breve

² *Administración de Recursos Humanos. Fernando Arias Galicia. Décimo Quinta Edición. Editorial Trillas, Págs. 527.*

información de la función que va a desempeñar, Algunos entrevistadores prefieren hacerla de una manera más informal, por lo cual son menos estructuradas. Existen muchas preguntas con las cuales se puede empezar la entrevista, pero una de las más usuales es describir un día normal de trabajo; y esto contribuye a suavizar la entrevista en el caso de que el candidato se encuentre nervioso. También se acostumbra a realizar resúmenes periódicos, y es recomendable escuchar más que opinar. Es conveniente tomar notas durante la entrevista, con el fin de facilitar el reporte posterior y final.

Las entrevistas tienen varias facetas, pero ninguna debe durar menos de 30 minutos, sobre todo cuando no se puede detectar nada relevante; lo mismo que con una sola entrevista no es suficiente. Cabe mencionar el extremo cuidado que hay que tener para evaluar a un candidato, ya que debe ser lo más objetiva posible, al igual que se debe ser muy perceptible, principalmente observando el lenguaje corporal del candidato.

C.4.3. ENTREVISTAS EN EQUIPO: Por lo general las entrevistas se realizan entre dos personas, el entrevistador y el aspirante. Pero hay algunas ocasiones en que se amerita hacer una entrevista en grupo o

equipo, o sea con más de un entrevistador; donde en la mayoría de los casos un entrevistador es el de Recursos Humanos, otro el Jefe del Departamento, o un Jefe de División. Este tipo de entrevista tiene el propósito de ahorrar tiempo o de comparar las impresiones que produce el aspirante. En la mayoría de los casos son muy útiles, aunque a veces imponen cierto nerviosismo por parte del candidato.

En todas las entrevistas que tienen un comienzo, también tiene un final; y el mismo debe concluir haciendo las últimas observaciones e indicándole al candidato que se procederá a evaluar la entrevista para luego ser llamado y continuar la evaluación técnica, en caso de que el candidato y la empresa quieran continuar.

Otra parte de la entrevista es la redacción de la misma o informe final de la entrevista, el cual se saca de las anotaciones que se hicieron durante la conversación, las mismas deben ser redactadas en forma cuidadosa y con mucha objetividad; se deben evitar opiniones personales del entrevistador; y se debe de anotar la mayor información con referencia al cargo que está vacante.

C.5. EVALUACION TECNICA Y PSICOLOGICA

C.5.1. EVALUACION TECNICA: La mayoría de los puestos requieren de ciertos conocimientos para poder desempeñar una actividad; los mismos pueden ser adquiridos en las escuelas, instituciones o en algún empleo anterior. Cuando los candidatos están recién salidos de algún centro, no tienen ninguna experiencia, pero si tienen los conocimientos que en un momento determinado pueden aplicar en un trabajo determinado. En la mayoría de las empresas o instituciones que tienen un departamento de Recursos Humanos, emplean los servicios de psicólogos; y ellos son los más capacitados para evaluar, dentro del proceso de selección, los conocimientos del candidato mediante los instrumentos de medición e integración, que ellos mismos evalúan. Cabe mencionar que es importante realizar la evaluación técnica antes de la psicológica, ya que de esta forma, si por alguna deficiencia técnica por parte del candidato, no se requiere continuar; entonces la empresa tendría un ahorro en tiempo y costos. Es importante también señalar que hay que tener el suficiente cuidado al sacar las conclusiones de la evaluación técnica; ya que en muchas ocasiones el que un candidato obtenga buenas calificaciones en un plantel educativo, no significa que en su trayectoria profesional haya obtenido los mismos resultados. De igual forma suele suceder

que si el candidato no obtiene buenas calificaciones en los planteles educativos, se manifieste con un buen rendimiento en los trabajos que haya desempeñado. Por otro lado es de relativa importancia confirmar la validez de la información académica que proporciona el candidato, ya que de esta manera, se puede verificar si el candidato está diciendo la verdad.

C.5.2. EVALUACION PSICOLOGICA: Considerada como la parte más importante de todo el proceso de selección; en ella se reúnen todos los datos de la capacidad intelectual y emocional del candidato. La misma se realiza por medio de baterías psicológicas, y tomando en cuenta el nivel de aplicación, las características del perfil, el tiempo de aplicación y el costo.

"Los tres aspectos básicos en una batería de pruebas son:

Inteligencia: donde se mide la capacidad intelectual a través del factor general de inteligencia (Factor G), y factores específicos de inteligencia, como son análisis y síntesis, nivel de pensamiento etc.

Habilidad: Se refiere a la medición de aptitudes de acuerdo con

las características del puesto.

Personalidad: se refiere a la medición de los aspectos internos del sujeto y su relación con el ambiente; estos aspectos son: la estabilidad emocional, motivación, juicio social, etc."³

C.6 ENCUESTA SOCIOECONOMICA

La encuesta socioeconómica tiene el objetivo de reflejar las condiciones socioeconómicas en que vive un candidato en forma directa. En ella se cotejan muchos de los datos que se tienen del candidato, y que fueron proporcionados por el solicitante en la solicitud y en la primera entrevista. Esta encuesta es muy importante ya que es necesario conocer el nivel económico, las condiciones de vida, sus relaciones familiares, las referencias personales y del trabajo del solicitante. Esta fase del proceso es realizada por personal de Recursos Humanos, que bien puede ser una trabajadora social y por medio de la contratación de un despacho especializado en este tipo de actividades. La estructura de las encuestas socioeconómicas comprende una entrevista domiciliaria en presencia del candidato que se está investigando, en la cual se observa dónde y con quiénes vive,

³ *Inducción, Reclutamiento y Selección. Jaime A. Grados Espinosa. Editorial El Manual Moderno. México, D.F. Págs. 263.*

cuál es la condición de su casa, si es propia o alquilada, si tiene todos los servicios, cuántas personas dependen de él, y las condiciones en que se realiza la entrevista. Otra parte de la encuesta socioeconómica es la investigación de referencias laborales; las cuales se hacen con el propósito de cotejar si en realidad el candidato trabajó en "X" compañía o no; a su vez se trata de investigar el comportamiento que tuvo el candidato y cómo se llevó con sus compañeros o subalternos. De igual forma se relaciona la responsabilidad, la puntualidad, su honestidad, la capacidad para recibir y dar órdenes.

C.7 ENTREVISTA EN LA SELECCION

La finalidad de esta entrevista, es valorar todos los datos obtenidos en los pasos anteriores; es decir a través de la solicitud, el curriculum vitae, la entrevista preliminar o técnica, los exámenes psicológicos, etc.; la información debe ordenarse y jerarquizarse, y de esta forma ir determinando qué áreas no están claras o necesitan más atención. De igual forma sirve para profundizar en la información relevante para el puesto en cuestión, en base al análisis de puestos, y la que muchas veces no es posible obtener, sólo mediante una entrevista de este tipo.

C.8 EXAMEN MEDICO

El examen médico se aplica al candidato preseleccionado, y se realiza con el propósito de conocer la capacidad física del candidato para desempeñar su trabajo, y que no haya consecuencias negativas, para él o para los que le rodean. Este examen tiene mucha importancia para las instituciones o empresas, ya que influye en la calidad y cantidad de producción, índices de ausentismo y puntualidad. El registro de los resultados se mantiene con carácter confidencial, y se comunica al departamento de Selección de Personal.

C.9 CONCLUSION Y DECISION FINAL

Cuando tenemos toda la información obtenida en cada una de las etapas del proceso de reclutamiento y selección de personal, se procede a evaluar comparativamente a todos los candidatos, de acuerdo a los requerimientos del puesto y con las características de los candidatos. En la mayoría de los casos, la evaluación de todos los datos recogidos señalará a uno de los candidatos, y todos los interesados estarán de acuerdo en cuanto a cuál será el mejor empleado; a veces nos encontramos con que el representante del departamento prefiere a un candidato y el de Recursos Humanos

prefiera a otro; si después de oír las razones de uno u otro, persiste la discrepancia; entonces el representante del departamento es quien debe tomar la decisión definitiva, ya que él es, en última instancia quien va a trabajar con el candidato elegido.

Las conclusiones se pueden presentar de una forma abierta, cerrada o que incluya las dos, o sea mixta, ya sea en forma verbal o en forma numérica.

La decisión sólo constituye el hecho de aceptar o no al candidato; y en caso de ser aceptado se le notifica por escrito; y sólo se les comunica a los rechazados en caso de que el candidato aceptado esté de acuerdo con el trabajo.

C.10 CONTRATACION

Esta es la etapa en que se formaliza la aceptación del candidato como parte integral de la empresa u organización. En él se estipula el tipo de contrato del que se trata; ya sea, temporal, permanente, de confianza, etc. También es importante mencionar, que en casi todos los procedimientos señalados anteriormente, se utilizan formularios para el vaciado de todos los datos que se recaben en cada uno de los

candidatos; y los mismos son estructurados en base a las necesidades de cada empresa u hospital. En algunas ocasiones se utilizan en forma repetitiva; y esto tiene un porque preestablecido en la estructura de cada proceso de selección; ya que define en muchas ocasiones la veracidad de la información, porque nos permite comparar los datos de un formulario u otro al ser aplicados en tiempos distintos.

CAPITULO TERCERO
EL PROCEOS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION
EN HOSPITALES

CAPITULO TERCERO

EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION EN HOSPITALES

A. HOSPITAL PRIVADO: HOSPITAL INGLES ABC

El Hospital Inglés ABC, es un hospital privado con mucho renombre en la República Mexicana. Está considerado como uno de los cinco mejores del país.

Sus antecedentes se remontan al año 1886 cuando se funda el Hospital Americano, el cual después se fusiona al Sanatorio Cowdray en el año 1942 llamándose Hospital Americano Británico Cowdray. Es una institución hospitalaria formada por un patronato que incluye a mexicanos, americanos y británicos; de ahí surge un Director General y siete Directores de Area.

En base al renombre que posee se dio una afiliación en el año de 1980 al Hospital de Baylor en Dallas, uno de los hospitales más importantes de los Estados Unidos.

Cabe mencionar que el Hospital ABC es un hospital general en el cual se practican las áreas más importantes de la medicina como son:

Neurología, Cardiología, Cirugía General, Ortopedia, Urología, Ginecología, etc. E igualmente posee una tecnología avanzada que le permite realizar transplantes de tipo renal y de médula ósea. De igual forma cuenta con servicio de enseñanza, catalogado como uno de los mejores del país; y en el cual se obtienen los pregrados y posgrados con nivel y valor universitario, así como la escuela de enfermería y fisioterapia.

También cuenta con un servicio de beneficencia, a través de la Clínica de la Amistad, sólo para personas de bajos recursos.

El programa de capacitación es continuo no sólo en el área médica, sino paramédica, de servicios y administrativa.

El Hospital Inglés, posee dentro de su estructura orgánica una Dirección de Recursos Humanos, la cual comprende o abarca todas las áreas, esto le permite ofrecer un servicio bastante aceptable en la obtención, valorización y mantenimiento del recurso humano, como factor fundamental de una administración hospitalaria.

El proceso de Reclutamiento y Selección de Personal está bajo la

responsabilidad de varias personas, como son: administradores de empresas, relacionistas industriales, psicólogas, trabajadoras sociales, etc. Las cuales poseen estudios específicos en cada área de las que manejan, así como la experiencia necesaria para atender con eficiencia su trabajo.

Dicho proceso se apega lo más cercano posible a la realidad existente en la teoría del proceso de reclutamiento y selección; lo cual establece que el hospital en cuestión no deja de implementar sus propios parámetros de acuerdo a las necesidades muy particulares del mismo.

El proceso se inicia cuando un jefe de área dispone de una vacante, la cual tiene que cubrir, es por ello que llena la "hoja de requisición", donde plasma las necesidades, expectativas y requisitos que debe tener el nuevo candidato. Dicha requisición es enviada a la Dirección de Recursos Humanos, la cual es evaluada emitiendo un fallo negativo o positivo sobre la procedencia de contratar a un candidato, de igual forma establece la urgencia de dicha solicitud. En caso de considerar necesaria la contratación, se procede a remitir la solicitud al Departamento de Reclutamiento y Selección.

Cuando se ha recibido dicha requisición se procede a estudiar el tipo de candidato, en base al perfil de puestos que se tiene, y el cual es re-evaluado dos veces al año, con el fin de tener los perfiles lo más actualizado posible. En base a dicho estudio se procede a captar a los posibles candidatos por medio de fuentes de reclutamiento ya probadas con mucha anterioridad. Las que más se toman en cuenta son: en primera instancia, la cartera de solicitantes que posee el hospital; en segundo término, el intercambio entre hospitales o empresas, y el cual sirva de mucho apoyo para poder conseguir candidatos que de alguna forma han sido preevaluados por otros hospitales y que nos brinda cierta seguridad en el inicio del reclutamiento.

Luego se procede a una entrevista preliminar con el Jefe de Departamento, el cual va a realizar una valoración previa, lo que viene a ahorrar en cierta forma tiempo y esfuerzo, de ahí que ellos son los que deciden los candidatos que consideran apropiados para empezar el proceso de selección. Se hace de esta forma por considerar que son ellos los más capacitados para decidir quienes valen la pena de ser evaluados.

De esta forma continúa el proceso de selección aplicando los exámenes y pruebas psicológicas a los candidatos que así lo ameriten; y casi siempre el número por cada puesto no sobrepasa de cuatro. Dichas pruebas son las que más se usan para evaluar el potencial laboral de los candidatos. Uno de los más utilizados es la prueba ARMY BETA, la cual viene a medir el nivel de aprendizaje, de organización, memoria, análisis y síntesis; al igual que la capacidad de observación, el ser detallista, desempeño, detección de problemas rutinarios.

De igual forma se aplica la prueba de personalidad, en la que se detectan situaciones familiares, relaciones laborales, trabajo bajo presión, interpersonalidad, autoridad, cautela, agresividad, autoestima, etc. Dichas pruebas tienen una previa introducción y explicación, las mismas son aplicadas por personal con estudios de psicología, para que de esta forma se le pueda brindar todo el apoyo al candidato a la hora de su llenado; y que al momento de calificarlas, sea de una manera objetiva y profesional. Las mismas son aplicadas por la misma persona y de esta forma se da continuidad a objetividad de calificación del candidato.

Luego se procede a redactar un reporte general y a la vez

específico en base a la entrevista preliminar y a las pruebas que le fueron aplicadas, con este reporte se reúnen tanto personal de selección de personal como del departamento que necesita el candidato; para evaluar en conjunto todos los parámetros, y se realiza un segundo reporte definiendo la contratación o no del candidato; esta decisión final recae en la responsabilidad definitiva del departamento que solicitó el candidato.

De esta forma se continúa con el proceso de contratación en el cual se define el tipo de contratación, ya sea de planta o de confianza. El mismo casi siempre tiene un período de prueba de 90 días y si es de confianza de 60 días. En dicha contratación se especifica el sueldo, prestaciones, requisitos; y si es sindicalizado o no, lo cual casi siempre se da en el servicio de enfermería, lavalozas, intendencia; por lo general el sindicato puede proponer a un candidato, pero no necesariamente puede decidir sobre su contratación definitiva. Cabe mencionar que el Hospital Inglés posee una rotación muy alta en el servicio de enfermería que oscila de 2 a 2.5% mensual. También es importante mencionar que este hospital realiza una investigación telefónica de las referencias laborales, de los últimos tres trabajos; no la realiza en forma personal ya que dicha investigación aumentaría los costos de reclutamiento y selección, a su vez tendría que contratar a un despacho especializado en este tipo de labores y que igual subiría

los costos de selección, esto último sólo es permitido en casos muy especiales.

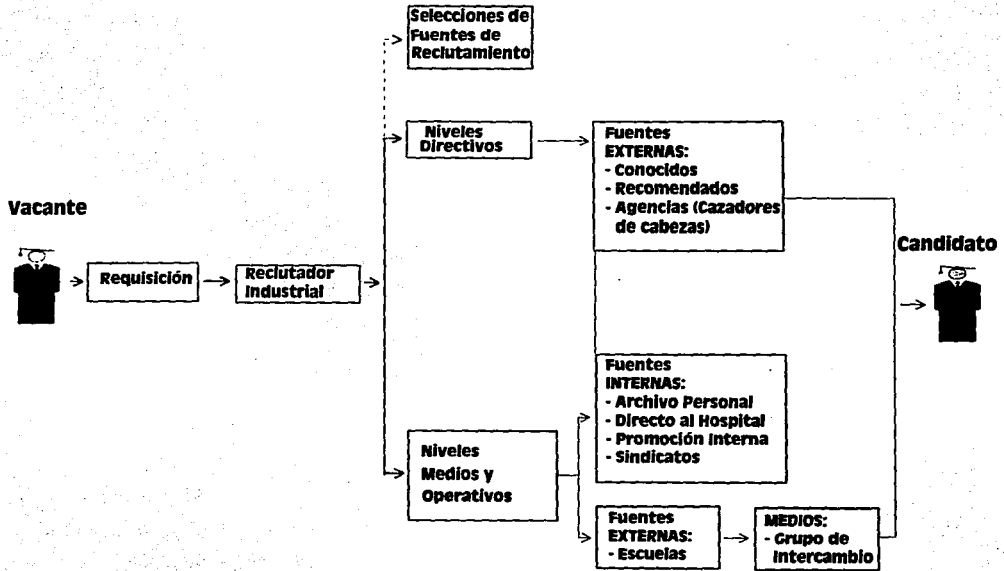
Dentro de las políticas que maneja el hospital ésta la de no contratar a familiares que tengan que trabajar en la misma Dirección de Área. De igual forma no se permiten los reingresos. Asimismo se trata de que en el hospital sólo laboren personas que posean un solo trabajo.

También es importante mencionar que el Hospital Inglés está considerado como uno de los que poseen alta escala salarial, lo que es indicado por un tabulador de niveles que abarca del nivel 1 al 14. De igual forma posee uno de los mejores paquetes de prestaciones laborales.

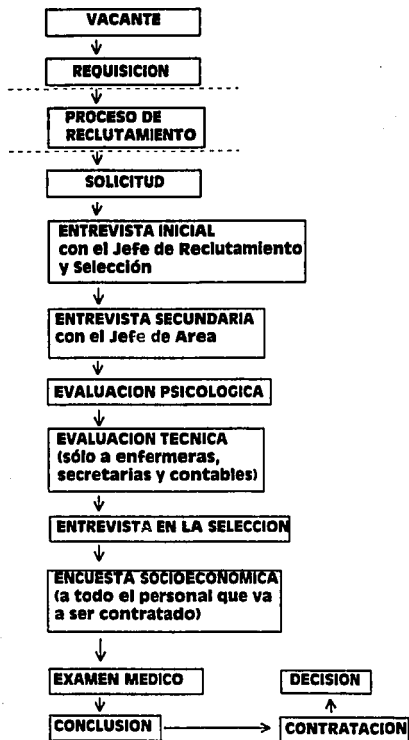
El Hospital Inglés también evalúa el desempeño de los trabajadores, con el objeto de brindarles un mejor escalafón salarial de acuerdo al buen desempeño laboral, dicha evaluación se realiza una vez al año y en forma confidencial.

El personal directivo suele ser seleccionado por la Dirección General.

HOSPITAL A B C: PROCESO DE RECLUTAMIENTO



HOSPITAL A B C: PROCESO DE SELECCION



B. HOSPITAL PARAESTATAL: INSTITUTO NACIONAL DE NUTRICION "SALVADOR ZUBIRAN"

El Instituto Nacional de la Nutrición es considerado un hospital altamente especializado; con un prestigio cimentado en una estructura académica que le permite formar recursos humanos de alto nivel. Además es un instrumento de equidad y justicia social, proporciona atención especializada en el área de nutrición sin importar el nivel socioeconómico de los pacientes que lo solicitan.

Sin embargo cabe mencionar que no tendría el renombre mundial que posee, si no contara con un programa de capacitación continuo que es proporcionado a todo el personal del hospital, incluyendo al administrativo.

Haciendo una breve historia, podríamos remontarnos al año 1944, año en el cual fue creado el Hospital de Enfermedades de la Nutrición, mismo que vendría a llamarse Instituto de la Nutrición Salvador Zubirán, y a quien se debe la creación de esta institución.

Debido a que esta institución es un hospital de tercer nivel, o sea que se atienden enfermedades que no han podido ser diagnosticadas,

el hospital posee variaciones no sólo en muchos de sus procedimientos sino también abarca diversos tipos de horarios de trabajo.

El proceso de Reclutamiento y Selección de Personal en el Instituto de la Nutrición empieza cuando la Subdirección de Recursos Humanos recibe una hoja de requisición firmada por el Jefe de Departamento; la cual es revisada por la Coordinación de Recursos Humanos. Luego se procede a verificar los datos de la requisición para diagnosticar si realmente existe una baja en ese departamento y a que nivel salarial pertenece. Seguidamente los resultados del análisis de la requisición son valorados por el Jefe de Recursos Humanos aprobando o no la requisición.

Seguido de este paso se procede a reclutar a los posibles candidatos; y básicamente recurren a fuentes internas como son la cartera de personal del Instituto, o a los "recomendados del hospital", así como a los grupos de intercambio de varios hospitales y empresas. No se recurre a promocionar a los mismos empleados del hospital, como una política más del hospital. De igual forma recurren a fuentes externas como son las universidades y grupos de intercambio; si aún

así no se encuentra al candidato ideal se utilizan los diarios de la localidad, pero sólo como última instancia, ya que es considerado costoso para el presupuesto del hospital.

Cuando ya se han encontrado a 5 candidatos se les realiza una entrevista inicial que dura aproximadamente 10 minutos, la misma la realiza la Coordinadora de Reclutamiento y Selección, y dicha entrevista está basada en la preparación del candidato con base en los documentos que presentó. Por otra parte en esa misma entrevista se analiza a la persona en su apariencia y conducción durante la entrevista. De acuerdo a esto último se pasa a la siguiente etapa, donde se realizan las pruebas psicológicas, las cuales son aplicadas por la misma Coordinadora. Dichas baterías se aplican de acuerdo a los puestos: si son puestos operativos abarcan a los auxiliares de cocina, lavandería, intendencia, servicios generales, a ellos sólo se les aplica una prueba de personalidad llamada BENDER. Si son operativos 2, como secretarias, auxiliares contables, auxiliares administrativos, enfermeras y dietistas se les aplican las pruebas de coeficiente intelectual, ARMYBETA, BENDER, de habilidad llamada THURSTONE. Para los medios direccionales se tienen la ARMYBETA, CLEAVER, para medir interés y la GORDON para medir las habilidades; a este último nivel no

se le han aplicado las pruebas nunca debido a que dichos puestos son cubiertos por la Dirección General. A los niveles operativos 2 se les aplican exámenes de conocimientos, y dependiendo del área se aplican los conocimientos examinados.

Luego se pasa a una entrevista profunda, que dura de 25 a 30 minutos, y también es aplicada por la Coordinadora, en ella se trata de analizar las experiencias laborales, el historial académico, el entorno familiar, interés y preguntas en general que pueden surgir durante la entrevista. Luego de que se han calificado todas las pruebas, se analiza toda la información que se tiene de cada uno de los candidatos y con toda esa información se elabora un reporte realizado por la Coordinadora, en el cual aparte de llevar una evaluación se dará un veredicto de aprobación o no aprobación del candidato.

De ahí se procede a enviar toda esta información al Jefe de Personal que solicitó un candidato y de ser posible se reunirán la Coordinadora y el Jefe de Departamento para platicar sobre las ventajas y desventajas de cada uno de los candidatos. Aunque no se hayan podido reunir la decisión final recaerá solamente en el Jefe de Área, y lo hace en base a cada reporte de cada uno de los candidatos

que están compitiendo en la selección de un solo puesto. Si por alguna circunstancia no se puede decidir por ninguno, entonces se empieza de nuevo el ciclo de reclutamiento y selección. En caso de que sea afirmativa la decisión se cita al candidato seleccionado en la Dirección de Recursos Humanos con todos los documentos que se requieren para su definitiva contratación. Luego se vuelven a checar todos los datos de la requisición recibida en un inicio para poder cotejar en forma más profunda, el nivel, puesto, salario, horario, etc. así como la fecha de ingreso del candidato aceptado. Luego regresa a la coordinación de selección de personal para llenar otra solicitud de empleo, más formal y definitiva, al igual que llenar la forma del Seguro Social, así como se empezará a elaborar el No. de gafete o de empleado, con que empezará a laborar; cuando ya se tienen todos los papeles completos se incluye al nuevo empleado en la nómina del hospital; a su vez se le elabora un contrato laboral dependiendo del tipo de nivel al que haya sido asignado.

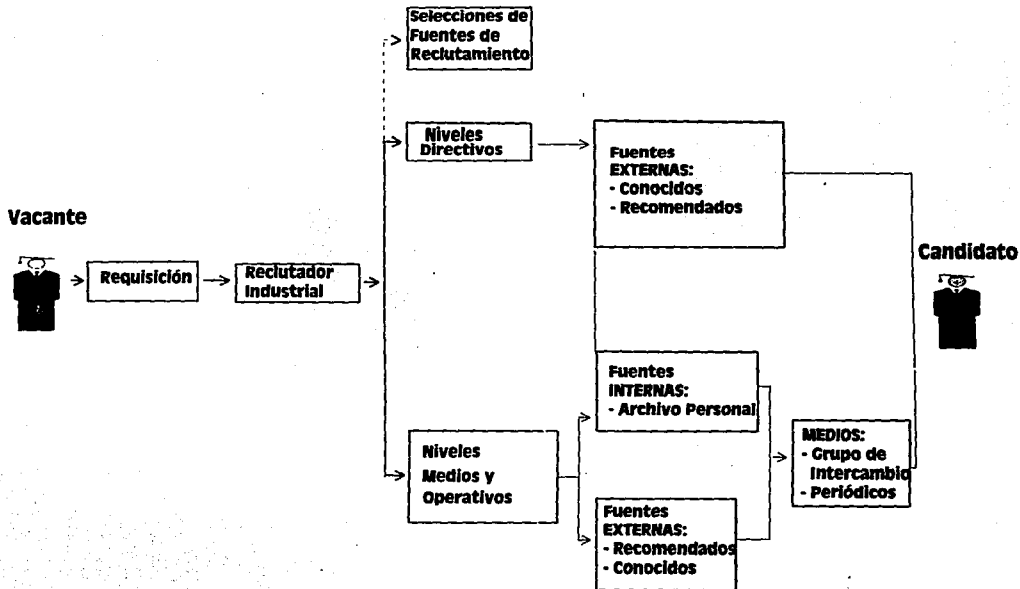
Como comentarios anexos al proceso de reclutamiento y selección del Instituto de la Nutrición, podríamos mencionar que no realizan una evaluación del desempeño, por lo cual es aún más difícil promover a sus empleados. Cabe mencionar que poseen una alta

rotación en el personal de cocina, ya que es fácil la contratación de este tipo de empleado y, su contrato sólo es válido por un mes. Los salarios son considerados en un nivel salarial muy bajo en comparación con la mayoría de los hospitales. Es importante recalcar que todo el personal de base se encuentra sindicalizado, por lo cual es difícil tomar acciones de despido en este tipo de empleados. Está prohibido contratar familiares. Las referencias laborales no son checadas, ni por teléfono; lo único que corroboran son las referencias personales y sólo por teléfono.

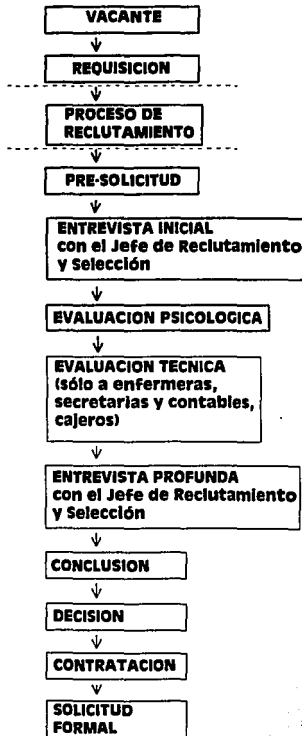
El hospital se encuentra en proceso de elaborar el perfil de puestos, con datos más actualizados; para que de esta forma se auxilie el personal del área de selección, para optar por el de sus candidatos.

Es conveniente señalar que este Instituto de salud cuenta con un manual de inducción, en donde el personal de reciente ingreso se informará de cómo está constituido el hospital, una reseña histórica del mismo, sus antecedentes, horarios de trabajo, formas de pago, tipo de contratación, beneficios y prestaciones, así como ciertas directrices que debe saber el personal que pertenecerá al hospital.

INSTITUTO NACIONAL DE LA NUTRICION: PROCESO DE RECLUTAMIENTO "SALVADOR ZUBIRAN"



INSTITUTO DE LA NUTRICION: PROCESO DE SELECCION "SALVADOR ZUBIRAN"



C. HOSPITAL ESTATAL: HOSPITAL GENERAL IZTAPALAPA

El Hospital General Iztapalapa, es un hospital que proporciona servicios generales de primer nivel, posee 120 camas, pertenece a la Dirección General de Servicios Médicos del Departamento del Distrito Federal, su trayectoria ha sido la de un hospital cien por ciento del Estado y que sólo presta atención médica a personas en lo general de bajos recursos. Es un hospital que cuenta hoy en día con 547 empleados, incluyendo las áreas médica y administrativa.

El Hospital General Iztapalapa es un Hospital centralizado, o sea que depende de las directrices de la Dirección General de los Servicios Médicos, quienes se encargan realmente de la administración, control; y rigen todas las políticas de los 30 hospitales que la conforman. Es por ello que la Subdirección de Recursos Humanos, a nivel central es en teoría encargada de todos los procesos de reclutamiento y selección de personal.

En la práctica el proceso de reclutamiento no es sólo exclusividad de la Sudirección de Recursos Humanos ya que se puede dar por dos canales; uno es el mismo Hospital Iztapalapa, el cual posee

una jefatura de personal, que depende de la Subdirección Administrativa del Hospital. En dicha jefatura se reciben a las personas que se encuentren interesadas en solicitar trabajo en el hospital, se les entrega una hoja de datos personales, en la cual plasman todas sus generales y se le solicita el curriculum con copias de todos los documentos que avalen dicha información. Seguidamente se les informa si existe una vacante, y de ser positivo el resultado, se le pide firmar una constancia de nombramiento y constancia de que no tiene empleo; las cuales son enviadas junto con la solicitud de movimiento de personal y el curriculum del candidato de la Subdirección Administrativa del Hospital a la Subdirección de Recursos Humanos que se localiza a nivel central, para que se evalúe y se tome la decisión final de seleccionarlo como un candidato apto para el puesto.

La otra opción de reclutamiento es simplemente que el Jefe de cada Departamento o Subdirector, según sea el caso; decida contratar a una persona y lo mande con su curriculum y documentos generales a la Subdirección de Recursos Humanos, acompañado de una nota de dicho departamento, en la cual se explica que se proceda a contratarlo, con todos los requisitos establecidos por dicha Subdirección. Y lo mismo sucede cuando el sindicato envía a una

persona que quiere que sea contratada, ya que el sindicato tiene el derecho de decidir sobre el 50% de las contrataciones de base del hospital, y de todos los hospitales de la Dirección General de Servicios Médicos de D.D.F.

Luego el candidato es llamado con el propósito de que se empiece el proceso de contratación, en el cual va implícita una evaluación de conocimientos, pero sólo se aplica en el área médica, nunca en la administrativa. La misma puede ser de base o de confianza.

Cabe mencionar que no se aplican baterías psicológicas, al personal paramédico, médico y administrativo. De igual forma no se evalúa el desempeño de los empleados, excepto que sea para identificar a los candidatos que serán propuestos para el Premio Nacional de Administración Pública. Tampoco se basan las selecciones y contrataciones en un perfil de puestos, ya que el mismo no se encuentra actualizado y posee en demasía incongruencias que hacen aún más difícil su utilización.

Por lo general el reclutamiento y selección del personal directivo

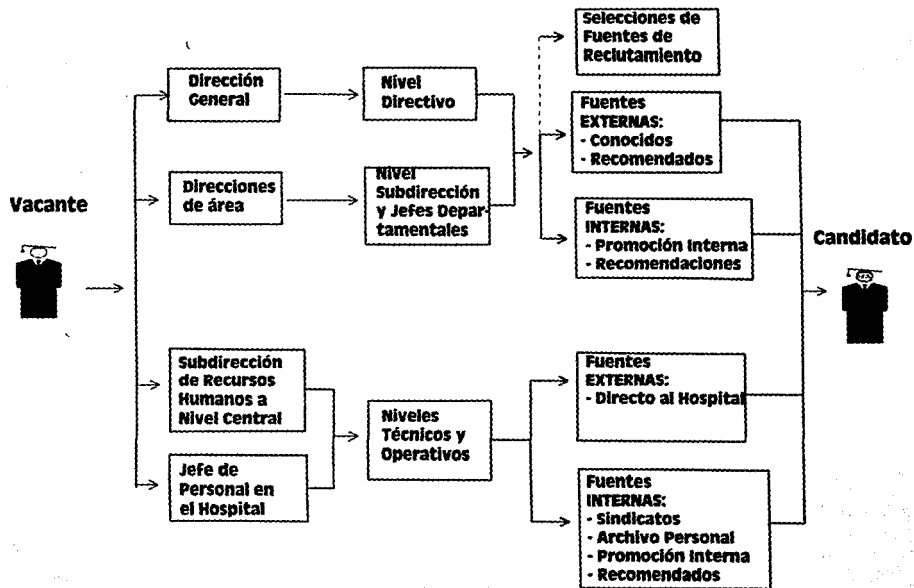
es exclusividad del Director General, el cual puede designar en forma directa o por medio de recomendaciones.

Los niveles salariales de la Dirección General de los Servicios Médicos, se encuentran en un escalafón muy bajo; aunque poseen ciertas prestaciones de tipo gubernamental, como son los fondos de ahorro, premios por antigüedad, pago de marcha (defunciones), bonos anuales, y recompensas monetarias, así como días libres, Premio Nacional de Administración Pública, bonos trimestrales; todas estas prestaciones se aplican de acuerdo al nivel de empleado de que se trate.

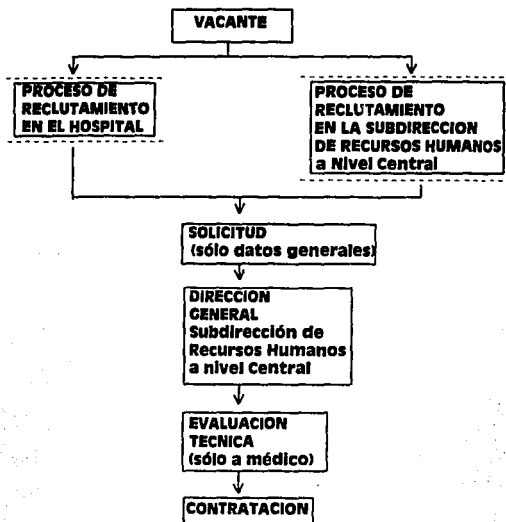
El Hospital General de Iztapalapa no aplica distinciones de color, raza, credo, educación, nivel social, etc. al momento de seleccionar a sus empleados.

Es importante mencionar que el tipo de personal encargado de reclutar y seleccionar pertenece a otras áreas que no corresponden a la Subdirección de Recursos Humanos; y en lo que respecta al personal que labora en los procesos de contratación, no tienen los estudios necesarios para poder desempeñar su labor en una forma más acertada.

HOSPITAL DE IZTAPALAPA: PROCESO DE RECLUTAMIENTO



HOSPITAL DE IZTAPALAPA: PROCESO DE SELECCION



CAPITULO CUARTO
ANALISIS COMPARATIVO DEL PROCESO DE
RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL DE
LOS HOSPITALES CON UN MODELO TEORICO

CAPITULO CUARTO
ANALISIS COMPARATIVO DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION
DE PERSONAL DE LOS HOSPITALES CON UN MODELO TEORICO

A. CUADRO COMPARATIVO

A.1. GENERALIDADES

TIPO DE CALIFICACION:	HOSPITALES		
	Hospital A B C	Hospital de la Nutrición	Hospital Iztapalapa
Tipo de hospital	Privado	Paraestatal	Estatal
Nivel de atención	1° 2° 3°	3° nivel	2° nivel
N° de camas	158	162	120
N° de personal	1 478	1 921	547
Años de antigüedad	100	48	5
Tipo de cliente o usuario	Clase alta 90%	Clase baja 50%	Clase baja
Tipo de personal	Calificado 100%	Calificado 95%	Calificado
Nivel salarial	Alto	Medio	Medio
Prestaciones	Alto	Medio	Bajo
Antigüedad laboral	5 años	10 años	5 años
Rotación de personal		1.23	
Fuente:	Hospital A B C Hospital de la Nutrición Hospital Iztapalapa		

A.2 FUENTES DE RECLUTAMIENTO

	HOSPITALES		
	Hospital A B C	Hospital de la Nutrición	Hospital Iztapalapa
FUENTES INTERNAS:			
- Sindicatos	X	X	X
- Archivo Personal	X	X	X
- Promoción Interna	X	-X	X
- Recomendados	-	X	X
FUENTES EXTERNAS:			
- Escuelas	X	-	-
- Asoc. Profesionales	-	-	-
- Agencias de Colocaciones	X	-	-
- Directo a Hospitales	X	-	X
- Conocidos	-	X	X
MEDIOS:			
- Periódicos	-	X	-
- Radio y T.V.	-	-	-
- Grupos de Intercambio	X	X	-
- Boletines	-	-	-

A.3. PROCESO DE SELECCION

	HOSPITALES		
	Hospital A B C	Hospital de la Nutrición	Hospital Iztapalapa
- Vacante	X	X	X
- Requisición	X	X	-
- Proceso de Reclutamiento	XXX	XX	X
- Pre-solicitud	-	X	-
- Solicitud	X	X	-
- Entrevista Inicial	X	X	-
- Entrevista Secundaria	X	-	-
- Evaluación Psicológica	X	X	-
- Evaluación Técnica	X	X	X
- Entrevista Profunda en la Selección	X	X	-
- Encuesta Socioeconómica	X	-	-
- Examen Médico	X	-	-
- Conclusión	X	X	-
- Decisión	X	X	-
- Contratación	X	X	X

XXX: Proceso completo
 XX: Proceso semi-completo
 X: Proceso no completo

B. ANALISIS COMPARATIVO EN EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL EN LOS HOSPITALES

Conforme a la investigación de campo, se logró sistematizar la información en tres cuadros diferentes (punto A) de este capítulo, mismos que nos permiten realizar el análisis que a continuación sigue:

El estudio comparativo que abarca a los tres hospitales en cuestión en cuanto al proceso de reclutar a su personal, varía en alguno de ellos, al igual que en el proceso de selección, las variaciones más sobresalientes en base al tipo de hospital son las siguientes

El modelo teórico establece las bases de un proceso de reclutamiento y selección que no antecede a ningún tipo especial de hospital o empresa. Como anteriormente lo vimos, son parámetros que si se utilizan como antecedentes para seguir procesos de acuerdo al tipo de hospital, lo hacen en función a las necesidades y recursos de cada hospital. En el caso específico que atendemos, nos ubicamos en tres tipos de hospital: Un hospital privado como el ABC, uno paraestatal como el Instituto de la Nutrición y por último el Estatal o cien por ciento de Gobierno como es el Hospital General de Iztapalapa. Todos tienen la variante de que el origen de sus recursos provienen de

fuentes distintas (cuadros A-1, A-2, A-3) esto es importante señalarlo, ya que sus recursos son la base primaria para poder tener los ingresos necesarios destinados a establecer un proceso de reclutamiento y selección acorde con las necesidades de cada hospital.

El recurso humano es uno de los recursos más importantes que posee un hospital. De él se generan situaciones y resultados positivos y negativos, según sea el caso; ya que al momento de reclutar y seleccionar al personal se está escogiendo a las personas que van a hacerse responsables de la atención al cliente, del tipo de servicio que se le proporcione, de la administración del hospital; y, todo esto, se obtiene con buenos resultados si el personal ha sido seleccionado en forma acertada, lo que implica que de igual forma se aseguren resultados excelentes en toda la infraestructura del hospital.

También es importante señalar algunos parámetros de comparación como son el número de camas que tiene cada uno de los hospitales en mención, ya que el personal del hospital es definido en base al número de camas que se tienen. El Hospital ABC posee 158, el Hospital de la Nutrición tiene 162 y el Hospital Iztapalapa 120, si bien la diferencia en el número de camas no es muy significativa entre los dos

primeros hospitales, en el de Iztapalapa sí. Por lo que en términos generales, el personal del hospital debería de tener una relación proporcional al número de camas. Sin embargo encontramos que en cuanto al personal total (cuadro A-1), el Hospital ABC posee 1,478 personas (9.4 personas por cama), el Hospital de la Nutrición tiene 1,921 (11.8 personas por cama), y el de Iztapalapa es de 547 (4.6 personas por cama), lo que nos indica que la relación existente entre el personal y las camas del Hospital Iztapalapa no es lo adecuado que pudiera ser. Esto puede deberse a que como es un hospital que depende cien por ciento de los recursos del Estado, no posee la capacidad financiera para tener los recursos humanos necesarios para atender abalidad a la población abierta que tiene asignada.

De igual forma es conveniente analizar los años de antigüedad que posee cada hospital Investigado por qué no es lo mismo 100 años de creación que posee el Hospital ABC (cuadro A-1), los cuales le brinda una mayor experiencia en todas las áreas, y principalmente en la de reclutar y seleccionar a su personal; sobre todo cuando éste es un Hospital General, donde se abarcan más de 17 especialidades y que maneja todos los niveles de atención; y donde el personal es seleccionado con mucho cuidado, ya que está obligado a ofrecer de

manera permanente un ambiente agradable con todas las garantías posibles, a los pacientes, mediante el buen trabajo de personal calificado. Además de que el Hospital ABC está considerado como el mejor en remuneraciones y nivel salarial entre los hospitales privados. Por otra parte, el tipo de personal es considerado de muy buena calidad, ya que es un hospital que maneja en un 90% a clientes que corresponden a una clase social alta (cuadro A-1), o media alta. Sin contar con que maneja una clínica de la amistad, que sólo atiende personas de bajos recursos comprobables y que es atendida en gran medida por un voluntariado compuesto por 75 personas que prestan sus servicios en forma gratuita, en favor de los más necesitados.

Este hospital posee también un buen nivel de permanencia de los empleados, promedio de tres a cinco años, ello no implica que no existan empleados de 25 años de estar laborando en dicho hospital. El Hospital ABC es un hospital con una conformación directiva patronal, la cual permite que los directivos sean contratados por el Director General y en común acuerdo con los otros siete Directores de Área.

Dichas contrataciones son realizadas por medio de agencias especializadas en contratar a este tipo de personal, lo que implica un

gasto que puede ser financiado con facilidad por el hospital; cuenta también con un equipo de enseñanza de alta calidad, lo que da como resultado que dentro del hospital se generen elementos también de una calidad notable.

Por su parte el Instituto de la Nutrición también tiene algunos años de experiencia en reclutar y seleccionar a su personal, lo que redunda en la gran experiencia y prestigio que posee a nivel mundial, como una institución especializada de tercer nivel en servicios de medicina interna, diabetes, endocrinología, gastroenterología, cirugía, etc. brindando un servicio superespecializado por más de 48 años (cuadro A-1), en armonía con un personal de enseñanza en todas las áreas anteriormente mencionadas. Este hospital ha estado es posibilidad de responder siempre a ese prestigio debido a que a podido contratar el mejor personal médico y paramédico. Con respecto al personal administrativo y de servicios, éste posee una buena calidad, también cuenta con el recurso de enseñanza, lo mismo que el Hospital Iztapalapa que también tiene un área de enseñanza, en las áreas que prestan mayor servicio a la población, como son las cuatro especialidades troncales que utilizan los hospitales de segundo nivel, y de igual forma presta servicio de enseñanza de enfermería; al

Igual que los dos hospitales anteriores.

Es importante señalar que en el Hospital de Nutrición existe el servicio de voluntariado con quince elementos que ayudan a las personas que más lo necesitan, pero el Hospital Iztapalapa no cuenta con ese tipo de servicio, mismo que podría contribuir a que el personal paramédico se ocupara de las áreas sustantivas y, el servicio de voluntariado podría ser llevado por un cuerpo de voluntarias

En cuanto al nivel salarial, en el Hospital de la Nutrición se maneja un nivel bajo, lo mismo que en el Hospital Iztapalapa, lo que vendría a significar mucho al momento de contratar el personal, ya que inclusive las prestaciones también son bajas, en comparación con otros hospitales. En el caso del Hospital Iztapalapa (cuadro A-1), las prestaciones no son en especie o económicas sino más bien en tiempo libre para que los que así lo soliciten.

En base a la antigüedad de los empleados en el Hospital de la Nutrición se maneja un promedio de 10 años de permanencia laboral (cuadro A-1) lo que indica que el empleado se siente satisfecho con el hospital y con la labor que desarrolla en una institución de prestigio.

La conformación directiva del Hospital de la Nutrición es manejada por una junta de consejo la cual es la encargada de decidir quién va a hacer el Director General y cuáles van a ser los Directores de Area, en el caso del Hospital Iztapalapa el Director General del Hospital es nombrado por el titular de la Dirección General de los Servicios Médicos del Departamento del Distrito Federal del cual dependen aproximadamente treinta hospitales, los recursos de estos hospitales provienen de la Federación y deben ser repartidos entre dicha cantidad de hospitales. Lo que complica los esfuerzos que se hacen para reclutar y seleccionar al personal ya que por la magnitud de los servicios que cubre dicha dirección no siempre son suficientes los recursos presupuestales para contratar en cantidad y en calidad al personal que se requiere. Después de haber comparado dichos hospitales podríamos decir que el proceso de reclutamiento y selección en cada uno de ellos es producto de su infraestructura, pero aún así cumplen lo más cercano posible sus objetivos con dicha tarea.

B.1 PROCESO DE RECLUTAMIENTO DE PERSONAL: (Cuadro A-2)

El modelo teórico establece dos fuentes básicas de reclutar al personal, las mismas son utilizadas de acuerdo a la facilidad y los

medios de conseguirías. Nuestra investigación de campo nos refleja que en el Hospital ABC utilizan la mayoría de las fuentes, mismas que aún así son utilizadas de acuerdo a los niveles de que se esté hablando; ya que en lo que conculerme a las fuentes internas, y que son las más utilizadas los sindicatos ocupan un lugar preponderante, aunque no siempre tienen poder de decisión. En el caso de este hospital, al sindicato hay que tomarlo en cuenta pero no tiene decisión final a la hora de contratar a un candidato: si el departamento de selección decide no contratarlo, ésta es una decisión irrevocable. Con respecto al Instituto de la Nutrición no se tiene que tomar en cuenta al sindicato en forma muy directa sindicatos aunque todo el personal de base esté sindicalizado.

Con respecto al Hospital de Iztapalapa, el 50% de las plazas le corresponden al sindicato y poseen toda la autoridad para elegir a sus candidatos, los cuales se revisten de cierta inmunidad, a menos que caigan en errores realmente intolerables. Es importante mencionar lo importante que es saber manejar el factor sindicalismo, el cual en la mayoría de los casos proporciona problemas a veces no detectables que desestabilizan las funciones del hospital. Lamentablemente éste es un factor que no está en manos de los hospitales, el prescindir de

ellos, ya que su Intromisión está cimentada bajo parámetros legales.

El archivo de personal es otra de las muchas fuentes que se utilizan en el modelo teórico de reclutamiento de personal y que reviste mucha ayuda, mas en los casos en que apremia la contratación de un candidato, éste tiene la peculiaridad de que puede ser manejado en forma pausada, ya que sus orígenes provienen de personas que recurren directamente al hospital y que por una razón u otra, no se les tomó en cuenta en anteriores ocasiones. También tiene la ventaja de que no genera ningún gasto extra o excesivo en el presupuesto de reclutamiento; dicho método de reclutamiento es utilizado en los tres hospitales objeto de esta investigación.

La promoción interna tiene especial interés para todos los empleados que desean ser tomados en cuenta al momento de que surge una vacante; y, es lamentable y a la vez justificable mencionarlo, pero sólo en dos de los hospitales investigados se aplica esta forma de reclutamiento, y la misma aún así es condicionada a ciertos niveles, como es el caso del Hospital ABC, en el cual sólo se promueve de los niveles operativos a los niveles gerenciales; ya que aquí se acentúan ciertos factores de edad, que implican mayor experiencia y que a su

vez son reclutados por el Director General en colaboración con los otros Directores de Area restantes. Por lo que respecta al Hospital Iztapalapa, también se promueve a los empleados; y, en cuanto a los Directores de Area, éstos casi siempre son reclutados por medio de recomendados o conocidos, o bien por colaboradores que han venido formalizando un grupo de trabajo. En cuanto al Instituto de Nutrición es importante mencionar que las promociones son casi inexistentes, y ello siempre depende del Hospital. Más bien existe un factor de conformismo, el cual se maneja en casi todos los niveles, son pocos los casos sobresalientes. Y éstos casi siempre van acompañados por una preparación más avanzada.

Los recomendados tienen especial reconocimiento dependiendo del hospital de que se trate. En cuanto al Hospital ABC, ésta carece de toda importancia en caso de que el candidato no cumpla con los requerimientos ya pre-establecidos en el perfil de puestos o que por un motivo u otro no cumpla con los requisitos del puesto en un tiempo establecido. Suele suceder lo contrario en los Hospitales de Iztapalapa y en el Hospital de Nutrición, en donde prevalece este tipo de reclutamiento. Este último hospital se da más que nada en los niveles gerenciales y directivos; en cambio en el Hospital de Iztapalapa

es considerada una de las fuentes más utilizadas y que se da a todos los niveles.

Con respecto al otro tipo de fuente, como son las externas, sí son utilizadas, pero con cierta cautela, ya que la mayoría tienen un costo determinado y este sólo puede ser autorizado por hospitales que posean los recursos necesarios y que aún así, sean lo bastante redituables.

En caso de los conocidos, tienen su semejanza con los recomendados, ya que el hospital que menos los utiliza es el ABC, y los que más utilizan son el Instituto de la Nutrición y seguidamente el Hospital Iztapalapa.

En cuanto a las asociaciones profesionales, son poco solicitadas, aunque sí se contemplan en el modelo teórico de reclutamiento de personal.

En cuanto a las agencias de colocaciones, o los llamados cazadores de cabezas, aunque sus servicios son de mucha utilidad, también revisten costos significativos para cualquier presupuesto

hospitalario. En el caso del Hospital ABC, sí es utilizado a nivel directivo; pero sólo en casos que realmente lo ameriten. Tampoco debemos de olvidar que el Hospital ABC, es un hospital privado y que cuenta con los recursos disponibles para este tipo de reclutamiento. En lo que respecta a los dos últimos hospitales no utilizan este tipo de servicio por las causas anteriormente mencionadas.

En cuanto al reclutamiento que se origina directamente en nuestra investigación de campo sólo el Hospital ABC y el Hospital Iztapalapa lo utilizan.

Los medios utilizados para conseguir las fuentes de reclutamiento son también algo costosas, más aún si hablamos de los medios televisivos y de radio o periódicos. Los de boletines son muy utilizados en otro tipo de servicios. Más no en los de salud. Caso contrario sucede con los grupos de intercambio los cuales son de gran utilidad para los hospitales, en especial para el ABC y el Instituto de la Nutrición. En este tipo de medio de recluta a una gran mayoría de elementos que han sido anteriormente pre-seleccionados por otros hospitales o empresas, lo cual da cierto parámetro de selección. El Hospital Iztapalapa no utiliza este tipo de medio de reclutamiento. Por

lo que respecta a los periódicos, es un medio bastante utilizado por muchas empresas, pero en lo referente a los servicios de salud, son utilizados con escasa frecuencia, pues de los hospitales investigados sólo el Instituto de la Nutrición es el único que los utiliza, pero sólo en casos de estricta necesidad, ya que implica un aumento del presupuesto asignado a la Subdirección de Recursos Humanos.

B.2 PROCESO DE SELECCION DE PERSONAL: (Cuadro A-3)

El estudio comparativo del proceso de selección en los tres hospitales investigados es el siguiente:

El proceso de selección en cuanto al modelo teórico establecido, detalla con exactitud cuáles son los pasos que se deben seguir, pero la mayoría de los hospitales y de las empresas los aplican de acuerdo a las políticas y necesidades de cada una de ellas.

Por ejemplo, en el caso específico del hospital ABC, el proceso de selección es llevado en forma similar al proceso que establece el modelo teórico, lo que puede implicar una preparación y experiencia establecida en base a una misma selección más crítica y detallada, en

el caso del Instituto de la Nutrición podríamos definir que es un hospital que aplica algunos de los procedimientos establecidos, lo cual sucede en menor grado en el Hospital Iztapalapa, veamos algunas de estas diferencias en forma más detallada.

La vacante se presenta en los tres hospitales investigados, luego la requisición se encuentra establecida sólo en el Hospital ABC y en Instituto de la Nutrición; el Hospital Iztapalapa no utiliza este tipo de formulario, ya que su proceso en sí no lo justifica.

Posteriormente, se realiza el llenado de la pre-solicitud la cual sólo es utilizada por el Instituto de la Nutrición y es la que conservan en el archivo de personal. Seguidamente es llenada la solicitud por el Hospital ABC, en la cual se plasman todos los requisitos necesarios como son sus datos generales, estudios, experiencia laboral, referencias laborales y personales, etc. esta solicitud formal es llenada por los candidatos del Instituto de la Nutrición sólo al momento de ser contratados, ya que consideran que sólo en ese momento es necesario contar con una información más detallada del empleado. En lo concerniente el Hospital Iztapalapa, éste sólo hace llenar a los candidatos una hoja de datos personales como son la dirección,

grados de estudio, etc. pero sólo es llenada cuando ha sido contratado.

En lo que respecta a la entrevista inicial, tiene aproximadamente 10 minutos de duración y reviste de mucha importancia porque en ella se dan las primeras impresiones directas del personal y en la mayoría de los casos se cotejan los datos de la solicitud que llenaron, esta entrevista es aplicada sólo por el Hospital ABC y por el Instituto de la Nutrición, ya que en el Hospital de Iztapalapa no se aplican este tipo de entrevistas.

La entrevista secundaria se basa más que nada en los estudios que se le han aplicado al candidato y ésta la realiza el Jefe de Área que extendió la requisición, de esta forma el Jefe que va a estar encargado del candidato se da cuenta de una forma directa de qué clase de candidato es, y cuál es su experiencia en el área. Dicha entrevista sólo la aplica el hospital ABC por considerarla de mucha importancia, ya que el jefe de área es la persona que va a trabajar realmente con el candidato.

La evaluación psicológica implica de un gran esfuerzo por parte

de cada hospital, para ello se necesita de una o varias personas que apliquen exámenes específicos de esa rama, lo cual hace que el hospital tenga mayores referencias de índole interno y externo del candidato. Dicha evaluación psicológica sólo es aplicada por el Hospital ABC y por el Instituto de la Nutrición, éste último aplica menos pruebas psicológicas a los candidatos. El Hospital de Iztapalapa no las aplica, ya que no cuenta con el personal especializado para ello.

En cuanto a la evaluación técnica ésta sólo es aplicada en las áreas que realmente lo necesita como son los niveles operativos compuestos por secretarías auxiliares, contables, capturistas. En el área médica sólo se aplica a los médicos, en algunos hospitales como el de Iztapalapa y, a las enfermeras y niveles operativos tanto en el Hospital del ABC como el de Nutrición.

La entrevista profunda o en la selección, como su nombre lo indica, es una entrevista que se realiza prácticamente cuando se ha tomado una decisión acerca de la contratación del candidato, esto es en cuanto a lo que define el modelo teórico, pero en la práctica algunos hospitales como es el de Iztapalapa no se hace uso de esta entrevista. Lo contrario sucede en el hospital ABC y en el Instituto de

la Nutrición donde se aplica esta entrevista y casi siempre la realiza la persona encargada del proceso de selección.

En cuanto a la encuesta socioeconómica, podríamos decir que es una de las herramientas que menos se utiliza por factores de orden económico, pero que reviste gran ayuda ya que proporciona información muy valiosa del contorno económico y social que rodea a los candidatos. Esta encuesta es aplicada sólo en el Hospital ABC y sólo es aplicada a los candidatos que han sido ya seleccionados para trabajar en el hospital. La misma también es solicitada a despachos especializados en este tipo de labores.

El examen médico, trata de aclarar algún tipo de enfermedad que en un momento dado traería dificultades de orden laboral y económico a las instituciones, por lo cual sería válido y en caso de que el presupuesto lo permitiera, hacer uso de este tipo de ayuda. En lo que respecta a los hospitales que se investigaron, sólo el ABC aplica el examen médico a los candidatos que ya han sido seleccionados.

La conclusión es que ninguna de las etapas se pueden dejar de aplicar, ya que en cualquiera de ellas se debe decidir positiva o

negativamente si el candidato va a continuar en el proceso o no, o lo que es mejor llegar al final del proceso para determinar su inducción o contratación. Aún así en nuestra investigación nos hemos encontrado que en el Hospital de Iztapalapa se omite dicha conclusión, ya que la decisión de ser contratado el candidato es automática desde el inicio del proceso que se aplica en dicho hospital.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

Lo más importante para poder tener el mejor recurso humano, es poseer y llevar a cabalidad un proceso de reclutamiento y selección de personal, basado en una planeación efectiva de los servicios que se quieren ofrecer; esto sólo se puede conseguir si se dispone de suficientes recursos presupuestales, de que obtenga la información oportunamente y, que se determinen niveles óptimos de productividad.

El costo de los recursos humanos en los hospitales pueden tener variaciones muy significativas, que van de acuerdo con la proporción de los médicos y el rendimiento de éstos, así como el tipo de actividad muy acorde a sus estudios, experiencia y desempeño laboral.

También es importante considerar que no sólo es asignar el recurso humano, sino que también es necesario contar con una evaluación integral al final de cada período de operación, a fin de que se le valore en su justa medida y que también sirva para retroalimentar y reajustar los planes en un futuro, de acuerdo con los resultados obtenidos.

En la administración es fundamental un sistema racional de esfuerzo cooperativo, ya que los grupos humanos necesitan estar dirigidos para lograr con mínimo esfuerzo la máxima eficiencia en un objetivo común.

El análisis de puestos reviste de mucha importancia al momento de seleccionar a un candidato, ya que en ella se consignan los elementos minuciosos que deben ser exigidos a un aspirante a cualquier puesto. Estos deben ser: habilidad, esfuerzo, responsabilidad, condiciones de trabajo, riesgos que son inevitables, más aún en una área tan delicada como es un hospital, donde se encuentran en juego las vidas de muchos seres humanos.

La falta de un análisis de puestos , pueden originar incertidumbre o desconocimiento total sobre las obligaciones que corresponden al trabajador. De igual forma implica un desconocimiento de las características, cualidades y responsabilidades que corresponden a cada unidad de trabajo, lo que genera discusiones vanas sobre la manera de ejecutar el trabajo. Para que esto se evite, es necesario la correcta selección de personal, de nuevo ingreso y el adecuado adiestramiento del personal: así como la justa asignación de

sus remuneraciones y el mejoramiento de los sistemas de trabajo.

Hay que destinar un esfuerzo significativo en la evaluación del desempeño, ya que el evaluar las actividades de las personas en sus tareas nos indica si la selección ha sido adecuada, al igual debe realizarse para conceder ascensos, premios, incentivos, etc., otro factor importante es calcular el número de elementos o individuos que necesita el hospital o la institución: médicos, paramédicos, administrativos y de apoyo a los servicios, éstas deberán estar acordes con las necesidades reales por cama, ya que tan grave puede ser el atrofiar su funcionamiento con un número excesivo de personal como no prestar el servicio por carecer del suficiente.

También es importante destacar que en la investigación de campo se refleja una variante muy importante, y es el hecho de que los médicos y el personal especializado como son las enfermeras: revisten de una singularidad que en pocos campos se ve, y es el hecho de que para poder seleccionar y a su vez contratarlos, se tienen que tomar factores esenciales de conocimientos específicos, así como una experiencia y calidad humana, en todas las facetas del trabajo que desempeñen, la cual vendría a garantizar el resultado de la obtención

de un cien por ciento de calidad de la atención médica. Es por ello que la selección de este tipo de candidatos viene amparada por un concurso de plazas, en el cual varios candidatos compiten, en base a una serie de puntajes, para poder siquiera tener acceso al concurso.

Ahora bien, si con este estudio nos hemos podido dar cuenta de que en la mayoría de los hospitales no se aplican todos los pasos para reclutar y seleccionar a su personal, también es cierto de que deberían por lo menos aplicar en forma eficiente los pasos más importantes o significativos y que éstos no mermen un presupuesto hospitalario: pero que a su vez garantice en un porcentaje significativo que el personal que se va a contratar llene las expectativas de desempeño y resultados que se desean obtener.

En resumen, del trabajo de investigación de campo realizado, se desprende el hecho de que toda institución que preste servicios de salud a la población deberá contar con una área específicamente destinada al reclutamiento y selección de personal. Esta a su vez obtendrá de las áreas correspondientes toda la información estadística y sobre los servicios necesarios para determinar el número y perfil de personal requerido por cada una de las áreas. Para ello

deberá de contar con un catálogo de perfil de puestos y el reporte oportuno de puestos vacantes: para poder proceder a realizar el proceso de reclutamiento y selección de personal: el cual una vez iniciado, deberá, invariablemente, llevar a cabo casi todas las etapas del proceso, lo que permitirá a las Instituciones asegurar la contratación final de elementos calificados, lo que repercutirá en una elevada calidad del servicio: ahorro posterior y significativo del presupuesto: mejora invariable de la imagen de la institución, así como un incremento substancial en la demanda del servicio.

BIBLIOGRAFIA

BIBLIOGRAFIA

TESIS-INVESTIGACION

- **TECNICAS DE INVESTIGACION SOCIAL**
EZEQUIEL ANDER-EGG
EL ATENEO
- **COMO HACER UNA TESIS**
HUASCAR TABORGA
GRIJALBO
- **GUIA DE PROCEDIMIENTOS Y RECURSOS PARA TECNICAS DE**
INVESTIGACION
RAUL DORRA-CARLOS SEVILLA
- **GUIA PARA ELABORAR LA TESIS**
SANTIAGO ZORRILLA-MIGUEL TORRES XAMMAR
INTERAMERICANA
- **COMO SE HACE UNA TESIS**
TECNICAS Y PROCEDIMIENTOS
UMBERTO ECO
GEDISA

ADMINISTRACION DE HOSPITALES

- **DIRECCION DE HOSPITALES**
BARQUIN
INTERAMERICANA
- **EL MEDICO, EL PACIENTE Y LA MEDICINA**
DR. GONZALO CASTAÑEDA-HORARICO JINICH
UNAM
- **DICCIONARIO TERMINOLOGICO DE ADMINISTRACION DE LA**
ATENCION MEDICA
G. FAJARDO O.
SALVAT ED.

- **ATENCION MEDICA, TEORIA Y PRACTICA**
GUILLERMO FAJARDO ORTIZ
LA PRENSA MEDICA MEXICANA
- **LA COMUNICACION ENTRE EL PERSONAL SANITARIO Y LOS PACIENTES**
J. A. PEITCHINIS
ALHAMBRA
- **ATENCION EMOCIONAL DEL PACIENTE**
LIPKIN COKEN
LA PRENSA MEDICA MEXICANA
- **ADMINISTRACION DE SERVICIOS DE ENFERMERIA**
L. M. SINENS S.A. PRICE NE. ERVIN
INTERAMERICANA
- **SEMINARIO SOBRE FINANCIAMIENTO DE LOS SERVICIOS DE SALUD**
PANAMA
- **PLANEAMIENTO Y OPERACION DE UNA UNIDAD DE CUIDADO INTENSIVO**
W. K. KELLOG FOUNDATION
INTERAMERICANA

SALUD PUBLICA

- **ADMINISTRACION DE SISTEMAS DE SALUD**
TOMOS I, II
ARMANDO CORDERA-MANUEL BOBENRIETH
- **LA SEGURIDAD EN HOSPITALES. PROBLEMAS**
DAVID L. STONER
LIMUSA
- **HOSPITALES DE SEGURIDAD SOCIAL**
ENRIQUE YANEZ
LIMUSA
- **SALUD Y ENFERMEDAD**
HERNAN SAN MARTIN
LA PRENSA MEDICA MEXICANA

- **LA SALUD EN AMERICA LATINA
ASPECTOS PRIORITARIOS DE SU ADMINISTRACION
JORGE KATZ-AQUILES LANZA-JORGE PENA, ETC.
FONDO DE CULTURA ECONOMICA**
- **BASES ESENCIALES DE LA SALUD PUBLICA
LEOPOLDO VEGA FRANCO-H. G. MANZANEDO
LA PRENSA MEDICA MEXICANA**
- **FOLLETO: ALGUNOS ASPECTOS ECONOMICOS DEL EJERCICIO DE
LA MEDICINA
PUBLICACION TECNICA DE MEDICINA PREVENTIVA Y SOCIAL
UNAM**
- **HOSPITALES EN LAS AMERICAS 81
OMS-OPS**
- **LOS NIVELES DE ATENCION MEDICA
PUBLICACIONES TECNICAS DE MEDICINA PREVENTIVA Y
SOCIAL
UNAM**

ADMINISTRACION DE EMPRESAS

- **ADMINISTRACION CONTEMPORANEA
DAVID R. HAMPTON
MCGRAW HILL**
- **ADMINISTRACION DE EMPRESAS
PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS
HAL B. PICKLE-ROYCE L. ABRAHAMSON
LIMUSA**
- **EXCELENCIA ADMINISTRATIVA
PRODUCTIVIDAD MEDIANTE ADMINISTRACION POR OBJETIVOS
HEINZ WEIHRICH
LIMUSA**
- **INTRODUCCION A LA TEORIA GENERAL DE LA ADMINISTRACION
IDALBERTO CHIAVENATO
MCGRAW HILL**

- **FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACION
MUNCH GALINDO-GARCIA MARTINEZ
TRILLAS**

RECURSOS HUMANOS

- **PSICOLOGIA INDUSTRIAL
D. P. SCHULTZ
INTERAMERICANA**
- **ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS
FERNANDO ARIAS GALICIA
TRILLAS**
- **ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS
F. SIKUTA
LIMUSA**
- **PSICOLOGIA INDUSTRIAL
JOSEPH TIFFIN- ERNEST J. MCCORNICK
DIANA**
- **PSICOLOGIA INDUSTRIAL
MARVIN D. DUNNTE-WAYNE K. KIRCHNER
TRILLAS**
- **MANUAL DE ENTRENAMIENTO Y DESARROLLO DE PERSONAL
ROBERT L. CRAIG Y LESTER R. BITTEL**
- **PERSONAL, PROBLEMAS HUMANOS DE LA ADMINISTRACION
STRAUSS-SAYLES
PRENTICE HALL**

RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL

- **COMO SELECCIONAR NUESTRO PERSONAL
C. BLANCO COHEN
LIMUSA**
- **SELECCION EFECTIVA DE PERSONAL
DIANE ARTHUR
NORMA ED.**

- **INDUCCION, RECLUTAMIENTO Y SELECCION**
JAIME A. GRADOS ESPINOSA
MANUAL MODERNO

- **RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL**
ROGER H. HAWK
EDITORA TECNICA, S. A.

- **ADMINISTRACION DE PERSONAL DE INSTITUCIONES**
HOSPITALARIAS
WILLIAM J. MORGAN JR.
LIMUSA