

29  
28



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA  
DE MEXICO

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

**EVALUACION DE LAS PRINCIPALES HABILIDADES DEL NIVEL  
GERENCIAL (LIDERAZGO, MOTIVACION Y COMUNICACION) Y SU  
APLICACION EN EL SECTOR PUBLICO. EL CASO DE LA  
SECRETARIA DE SALUD**

**SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA**

**QUE CON OPCION AL GRADO DE**

**LICENCIADO EN ADMINISTRACION**

**PRESENTA**

**LAURA PATRICIA IBARRA MORALES**

**ASESOR: M.A. JOSE SILVESTRE MENDEZ MORALES**



MEXICO, D.F., 1993

**TESIS CON  
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.

## INDICE

	PAG.
INTRODUCCION	VII
I. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION	
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	2
A. CARRERA	2
B. AREA	2
C. TEMA GENERICO	3
D. ESPECIFICACION DEL TEMA	3
E. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	4
F. HIPOTESIS	5
G. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION	6
H. ALCANCES Y LIMITACIONES	7
2. PLANEACION DE LA INVESTIGACION	8
A. TIPO DE INVESTIGACION	8
B. METODO EMPLEADO PARA LA INVESTIGACION	9
C. DISEÑO DE LA MUESTRA	9
D. INSTRUMENTO DE RECOLECCION DE DATOS	10
E. UBICACION DE LA INVESTIGACION EN TIEMPO Y ESPACIO	11
F. PROCESAMIENTO DE DATOS	11
G. GRAFICA DE GANTT	11
3. RECOLECCION DE DATOS	13
4. TABULACION Y PROCESAMIENTO DE DATOS	15
5. ANALISIS E INTERPRETACION DE LA INFORMACION	17
6. PRESENTACION DE RESULTADOS	17
II. IMPORTANCIA DEL SECTOR PUBLICO EN MEXICO	
1. ANTECEDENTES	20
A. SECRETARIA DE GOBERNACION	28
B. SECRETARIA DE RELACIONES EXTERIORES	28
C. SECRETARIA DE LA DEFENSA NACIONAL	28
D. SECRETARIA DE MARINA	29
E. SECRETARIA DE HACIENDA Y CREDITO PUBLICO	29
F. SECRETARIA DE DESARROLLO SOCIAL	30
G. SECRETARIA DE LA CONTRALORIA GRAL. DE LA FED.	30
H. SECRETARIA DE ENERGIA, MINAS E IND. PARAESTATAL	31
I. SECRETARIA DE COMERCIO Y FOMENTO INDUSTRIAL	31
J. SECRETARIA DE AGRICULTURA Y RECS. HIDRAULICOS	32
K. SECRETARIA DE COMUNICACIONES Y TRANSPORTES	32
L. SECRETARIA DE EDUCACION PUBLICA	33

M. SECRETARIA DE SALUD	33
N. SECRETARIA DEL TRABAJO Y PREVISION SOCIAL	34
O. SECRETARIA DE LA REFORMA AGRARIA	34
P. SECRETARIA DE TURISMO	35
Q. SECRETARIA DE PESCA	35
R. DEPARTAMENTO DEL DISTRITO FEDERAL.	36
2. SECRETARIA DE SALUD	36
A. ANTECEDENTES	36
B. LEGISLACION	37
C. ATRIBUCIONES	37
D. ESTRUCTURA ORGANICA	39
3. DIRECCION GRAL. DE REG. DE LOS SERVICIOS DE SALUD	42
A. ANTECEDENTES HISTORICOS	42
B. OBJETIVO	43
C. FUNCIONES	43
D. POLITICAS	44
E. METAS	45
III. LA GERENCIA DE EMPRESAS Y SUS PRINCIPALES HABILIDADES	
1. LA GERENCIA DE EMPRESAS	49
A. TAREA Y FUNCIONES PROPIAS DE LA GERENCIA	50
B. NATURALEZA DE LA GERENCIA	51
C. IMPORTANCIA DEL FACTOR HUMANO EN LA GERENCIA	52
D. EL GERENTE Y EL PROFESIONAL DE CARRERA	53
E. PREPARACION DE LOS GERENTES	54
2. PRINCIPALES HABILIDADES GERENCIALES	56
A. LIDERAZGO	56
B. MOTIVACION	59
C. COMUNICACION	61
IV. EVALUACION DE LAS PRINCIPALES HABILIDADES GERENCIALES Y SU APLICACION EN EL SECTOR PUBLICO. EL CASO DE LA SECRETARIA DE SALUD (RESULTADOS DE LA INVESTIGACION DE CAMPO)	64
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	79
BIBLIOGRAFIA	83

## INTRODUCCION

El presente es un informe de investigación cuya finalidad fué realizar una evaluación al nivel gerencial de la Secretaría de Salud, centrándonos en la Dirección General de Regulación de los Servicios de Salud, teniendo como objetivo general identificar el nivel de desempeño existente en dicha Secretaría, a través de la aplicación de la versión adaptada de la "Metodología para la evaluación de la práctica gerencial y su aplicación en un Hospital Privado", propuesta por la Dra. Ma. de los Angeles Elizabeth Castro Milla, en 1991.

Partiendo de la idea de que toda organización, ya sea pública o privada es un sistema social complejo, que genera un ambiente cambiante y dinámico de relaciones entre las personas y la organización, y que el directivo de cualquiera de estas entidades es el responsable de lograr la conjugación adecuada de los recursos humanos, materiales y económicos para lograr el desarrollo exitoso de la empresa y que de él depende en gran medida el desempeño organizacional, se plantea una propuesta de evaluación que en un futuro pueda ser aplicable dentro de otras unidades públicas.

No existen fórmulas simples y prácticas para trabajar con las personas, ni una solución ideal para resolver los problemas dentro de una organización, pero si se pueden incrementar las capacidades existentes para elevar la comprensión de los gerentes respecto a su desempeño para así poder mejorarlo.

Es necesario reconocer que, al igual que otros procesos de evaluación, la presente investigación enfrentó algunos problemas derivados de la idea generalizada de que la evaluación se utiliza como instrumento de presión y porque culturalmente tiene un carácter punitivo.

La relevancia teórica de este estudio radica en dos aspectos:

- 1) El evaluar la práctica gerencial de manera integral y
- 2) El desarrollar una metodología sencilla de evaluación de la práctica gerencial en el Sector Público.

Asimismo, este trabajo presenta una relevancia práctica, la cual considero de igual importancia que las teóricas y es la de obtener mi título profesional como Licenciada en administración.

## **I. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION**

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA
  - A. CARRERA
  - B. AREA
  - C. TEMA GENERICO
  - D. ESPECIFICACION DEL TEMA
  - E. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA
  - F. HIPOTESIS
  - G. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION
  - H. ALCANCES Y LIMITACIONES
2. PLANEACION DE LA INVESTIGACION
  - A. TIPO DE INVESTIGACION
  - B. METODO EMPLEADO PARA LA INVESTIGACION
  - C. DISEÑO DE LA MUESTRA
  - D. INSTRUMENTO DE RECOLECCION DE DATOS
  - E. UBICACION DE LA INVESTIGACION EN EL TIEMPO Y EN ESPACIO
    - a. UBICACION EN EL TIEMPO
    - b. UBICACION EN EL ESPACIO
  - F. PROCESAMIENTO DE DATOS
  - G. GRAFICA DE GANTT
3. RECOLECCION DE DATOS
  - a. INVESTIGACION DOCUMENTAL
  - b. INVESTIGACION DE CAMPO
4. TABULACION Y PROCESAMIENTO DE DATOS
5. ANALISIS E INTERPRETACION DE LA INFORMACION
6. PRESENTACION DE RESULTADOS

## I. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

En el presente capítulo se exponen los pasos seguidos para el desarrollo de la investigación durante su desarrollo, desde la elección del tema y planteamiento del problema, hasta la presentación de los resultados. Este trabajo se basó en la metodología propuesta por el Dr. Fernando Arías Galicia, que consta de seis pasos:

1. Planteamiento del problema
2. Planeación de la Investigación
3. Recolección de datos
4. Tabulación y procesamiento de datos
5. Análisis e Interpretación de la información y
6. Presentación de resultados.

### 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

#### A. CARRERA

Al ser estudiante de la carrera de Administración, se despertó en mí la inquietud de realizar una tesis como una aportación de algo nuevo a mis compañeros estudiantes.

Entre varias alternativas me decidí por abarcar un tema dentro de la Administración general. Asimismo las oportunidades de elegir entre varios asesores se presentó, decidiéndome por el Maestro José Silvestre Méndez Morales.

El problema que más tarde se presentó consistió en elegir el tema. En la primera entrevista el asesor me solicitó una lluvia de ideas, así como leer el libro "Guía para elaborar tesis" de Santiago Zorrilla Arena, y tomando como fundamento esta guía, desarrollara mi tema.

#### B. AREA

En un principio mi intención era hablar de "comunicación", pero resultaba ser un tema muy trillado y bastante ligero o vacío, así fué como empecé a pedir opiniones de personas relacionadas con la carrera y poco a poco se me fueron presentando varias alternativas, hasta que el Dr. Juan Francisco Fernández Pellón, me dió la acertada idea de desarrollar el tema de "nivel gerencial dentro del sector público", analizando la



comunicación que era mi objetivo, pero también tocando puntos como liderazgo y motivación.

En una entrevista posterior con el Dr. Fernández Pellón me manifestó la oportunidad de adaptar los estudios realizados por la Dra. Elizabeth Castro Milla sobre nivel gerencial en una empresa privada, así como el interés de que este estudio se realizara en la Secretaría de Salud, y básicamente en la Dirección General de Regulación de los Servicios de Salud. Con esta oportunidad de presentar un trabajo que comenzara mis inquietudes, determiné con claridad el área a la que me enfocaría, resultando lo siguiente:

AREA: ADMINISTRACION

AREA ESPECIFICA: DIRECCION

### **C. TEMA GERERICO**

Una vez determinada el área, el paso siguiente fué definir el tema genérico al cual se enfocó el trabajo obteniendo así lo siguiente:

TEMA GERERICO: EVALUACION

### **D. ESPECIFICACION DEL TEMA**

Una vez establecido el tema genérico, se procedió a una especificación del mismo, la cual fué necesaria para delimitar exactamente el tema del trabajo.

TEMA ESPECIFICO: EVALUACION DE LAS PRINCIPALES  
HABILIDADES DEL NIVEL GERENCIAL  
ESPECIFICACION: EVALUACION DE LAS PRINCIPALES HABILIDADES  
DEL NIVEL GERENCIAL (LIDERAZGO,  
COMUNICACION Y MOTIVACION) Y SU APLICACION  
EN EL SECTOR PUBLICO. EL CASO DE LA  
SECRETARIA DE SALUD.



## F. HIPOTESIS

Después de plantear el problema, el siguiente paso consistió en el establecimiento de las hipótesis, mismas que presento a continuación:

### HIPOTESIS ALTERNAS

- Al presentarse una correcta comunicación, motivación adecuada y los tipos de liderazgo necesario en la Secretaría de Salud, se logrará una correcta función en el nivel gerencial
- Al realizarse una evaluación al nivel gerencial de la Secretaría de Salud, se podrá contratar al personal idóneo de acuerdo a las necesidades de la organización.
- Al conocer la Secretaría de Salud el nivel gerencial existente en la actualidad, podrá realizar correcciones en los cursos de capacitación correspondientes al nivel.

Una vez determinadas las hipótesis alternas se especifica la hipótesis de trabajo expuesta a continuación.

### HIPOTESIS DE TRABAJO

*La eficacia del nivel gerencial de la Secretaría de Salud dependerá de la forma de comunicación, del grado de motivación y los tipos de liderazgo de los directivos de la organización.*

Para esta hipótesis encontramos las siguientes variables:

UNIDAD DE OBSERVACION:

Dirección General de Regulación de los  
Servicios de Salud (Secretaría de Salud)

**VARIABLES INDEPENDIENTES:** Formas de comunicación, grado de motivación y tipos de liderazgo

**VARIABLE DEPENDIENTE:** Eficiencia en el desempeño gerencial.

En el presente trabajo se presenta como hipótesis nula la siguiente:

#### **HIPOTESIS NULA**

La eficiencia del nivel gerencial en la Secretaría de Salud no depende de ninguna variable

#### **G. OBJETIVO DE LA INVESTIGACION**

Como en todo trabajo de investigación que se realice, es importante mencionar los objetivos que se persiguen. Los objetivos que se pretenden en este trabajo son los siguientes:

##### **OBJETIVO GENERAL**

Identificar el nivel de desempeño existente en la Secretaría de Salud a través de la aplicación de la versión adaptada de la "Metodología para la Evaluación de la Práctica Gerencial y su Aplicación en un Hospital Privado", propuesta por la Dra. Ma. de los Angeles Elizabeth Castro Milla, en 1991.

##### **OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- 1) Aplicar la metodología de evaluación gerencial en el Sector Privado, al Sector Público (Secretaría de Salud)
- 2) Determinar actividades y habilidades gerenciales en los ejecutivos del nivel medio de la Secretaría de Salud

- 3) Detectar las deficiencias en la comunicación dentro de la organización, así como proporcionar una guía que encamine a fortalecer las eficiencias en la misma.
- 4) Detectar el grado de motivación que los niveles gerenciales de la organización proporcionan dentro de sus grupos de trabajo.
- 5) Detectar los tipos de liderazgo que se presentan con mayor frecuencia en el sector público.

## **H. ALCANCES Y LIMITACIONES**

Es importante resaltar que en todo trabajo de investigación se presentan además de todos los puntos antes mencionados, como problema, hipótesis y objetivos; limitaciones y alcances en virtud de la cual se presentan a continuación:

### **ALCANCES**

- Establecer las características sobresalientes del nivel gerencial medio de la Secretaría de Salud de la presente administración.
- Proporcionar un método de evaluación que sea aplicable en el sector público.
- Mostrar resultados válidos obtenidos en la Secretaría de Salud con esta investigación.
- Comprobar la eficiencia de la metodología de la maestra Elizabeth Castro, enfocándola al Sector Público. Dicha metodología consiste en la evaluación de las habilidades gerenciales en el Sector privado por medio de un cuestionario basado en escalas de Likert y de diferencia semántica, que nos muestra la situación en que se encuentra la institución en el desempeño del nivel gerencial. Para tal efecto se hace uso de una codificación, dando indicadores a las variables que las hacen medibles y evaluándolas como buenas, regulares o malas de acuerdo a las respuestas encontradas. - Formular una guía de acción para las autoridades de la Secretaría de Salud en esta administración, que les permita elaborar cursos de

capacitación para el nivel gerencial objeto de estudio, atacando las fallas encontradas.

- Lograr resultados que arrojen información suficiente para mejorar las habilidades y capacidad del nivel gerencial en el Sector Público.

## LIMITACIONES

- Una limitación muy importante corresponde a que las autoridades de la unidad de observación no den la autorización necesaria para que la investigación se realice en ella
- La dificultad al localizar a los encuestados, así como el tiempo de que dispongan para la entrevista, representará una limitante para la rápida obtención de los datos.

Una vez establecido todo el planteamiento del problema con todos sus requisitos, se desarrolló la segunda etapa de esta investigación.

## **2. PLANEACION DE LA INVESTIGACION**

En este segundo punto se establecieron las herramientas necesarias, así como la manera en que se llevó a cabo la investigación.

En esta planeación se presentaron los siguientes elementos:

### **A. TIPO DE INVESTIGACION**

Tomado como referencia el planteamiento del problema y los objetivos planteados en el trabajo, se utilizó una investigación MIXTA, debido a que se lleva a cabo una investigación documental a través de la consulta en documentos como libros, revistas, registros, códigos, constituciones, etc.; e investigación de campo o directa que se refiere a los estudios en el lugar y tiempo en que ocurren los fenómenos de estudio.

## **B. METODO EMPLEADO PARA LA INVESTIGACION**

Debido a las características que presenta este trabajo, el método utilizado es el **INDUCTIVO-DEDUCTIVO**, el cual consiste en ir de lo particular a lo general y de éste regresar a lo particular.

El método inductivo se refiere al movimiento del pensamiento que va de los hechos particulares a afirmaciones de carácter general. Esto implica pasar de los resultados obtenidos de observaciones o experimentos (que se refieren siempre a un número limitado de casos) al planteamiento de hipótesis, leyes y teorías que abarcan no solamente los casos de los que se partió, sino a otros de la misma clase; es decir, generaliza los resultados (pero esta generalización no es mecánica, se apoya en las formulaciones teóricas existentes en la ciencia respectiva), y al hacer esto hay una superación, un salto en el conocimiento al no quedarnos con los hechos particulares sino que buscaremos su comprensión más profunda en síntesis racionales (hipótesis, leyes, teorías). Esta generalización no se logra sólo a partir de los hechos empíricos, pues de conocimientos ya alcanzados se pueden obtener (generalizar) nuevos conocimientos, los cuales serán más completos. El trabajo científico no va del paso mecánico de los hechos empíricos al pensamiento abstracto; existen niveles de intermediación y a medida que se asciende, las generalizaciones van perdiendo contacto con la realidad inmediata ya que se apoyan en otros conocimientos los cuales si tienen relación directa o indirecta con la realidad concreta.

La deducción es el método que permite pasar de afirmaciones de carácter general a hechos particulares. Proviene de deductio que significa descender.(20)

Una vez determinados el tipo y método de investigación a utilizar para efectos de esta investigación, el tercer proceso consiste en el diseño de la muestra.

## **C. DISEÑO DE LA MUESTRA**

En esta etapa no se requirió de una fórmula especial para la determinación de la muestra, debido a que la investigación se realizó específicamente en una Dirección General de la Secretaría de Salud, representando ésta al Sector Público.

En virtud de lo cual el total de la población de los puestos de nivel gerencial, comprendido por jefes de departamento, subdirectores y directores de área, formaron la muestra objeto de estudio.

El total de la población es de 30 directivos, sin embargo sólo se pudieron obtener datos de 27 de ellos, debido a que hay una jefatura vacante y el Director general y su Secretario particular se encontraban de viaje no fue posible realizar la entrevista.

En este proceso de planeación, una vez determinado el tamaño de la muestra, el siguiente punto es determinar el instrumento de recolección de datos.

#### **D. INSTRUMENTO DE RECOLECCION DE DATOS**

Este instrumento consistió en una ENTREVISTA FORMAL Y ESTRUCTURADA; formal porque nos sirve para dirigir la atención del entrevistado a partir del tema central, y estructurada porque las preguntas se realizaron en orden lógico y con base en un formulario preparado que en este caso fue el cuestionario, el cual estuvo basado en los objetivos y la hipótesis de trabajo con 14 preguntas.

Para la obtención de datos referentes a las habilidades gerenciales se aplicó un cuestionario a los directivos de la unidad objeto de estudio. Estos cuestionarios están conformados por preguntas cerradas con opciones y con índices aditivos.

El apartado correspondiente a estilo de liderazgo, está tomado de la propuesta de Tannenbaum, referida en Chiavenato(3). Las preguntas correspondientes a estilo de supervisión, derivan de los rubros propuestos por O'Donovan. Respecto a las preguntas de trabajo en equipo, se retomó íntegramente de las escalas de McGregor para evaluar la eficiencia de un equipo, referida en Chiavenato. En lo referente a motivación, se tomaron dos aspectos de los cuales, uno es manejado por Herzberg como motivacional (el reconocimiento) y otro como higiénico (el salario). Finalmente, para comunicación, se retomaron los puntos propuestos por Rakich y Beaufort para la comunicación descendente



## **E. UBICACION DE LA INVESTIGACION EN EL TIEMPO Y EN EL ESPACIO**

Para efectos de esta investigación el desarrollo de este punto se realizó de la siguiente manera:

### *a) Ubicación en el tiempo*

Este trabajo de investigación se llevó a cabo en un período comprendido entre la primera semana de enero a la segunda semana de septiembre de 1992, realizándose correcciones posteriores en cuanto a readacción, presentación y estilo.

### *b) Ubicación en el espacio*

La investigación tuvo lugar en la Dirección General de Regulación de los Servicios de Salud de la Secretaría de Salud, cuya dirección es Insurgentes sur 1397, Col. Insurgentes Mixcoac, Deleg. Benito Juárez.

## **F. PROCESAMIENTO DE DATOS**

En este trabajo se requirió de un procesamiento ELECTRONICO por la rapidez y facilidad que representa tanto en la captura, como en el trato de la información.

Dicho procesamiento electrónico consistió en el uso de un equipo de cómputo y de paquetería adecuada para el manejo de los datos. Además de este procesamiento electrónico se utilizaron, aunque en menor proporción, métodos manuales para efectos de la investigación de campo en la obtención de información y codificación.

## **G. GRAFICA DE GANTT**

En todo trabajo de investigación que se realice, se debe seguir un programa de actividades y este trabajo no puede ser la excepción, por tal motivo se elaboró una gráfica de Gantt en donde se establecieron las actividades a realizar y los tiempos estimados comparándolos con los reales para efectos de control.

# C R O N O G R A M A

ACTIVIDADES	EME	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
I. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION												
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	E	///										
	R	■	■									
ELABORACION DE LA HIPOTESIS	E	///										
	R	■	■									
OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION	E	///										
	R	■	■									
ELABORACION DEL CUESTIONARIO	E			///								
	R			■								
PRUEBA PILOTO	E				///							
	R				■							
TABULACION DE LA INFORMACION	E				///							
	R				■							
ANALISIS E INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS	E				///							
	R				■							
II. IMPORTANCIA DEL SECTOR PUBLICO EN MEXICO	E			///								
	R			■								
III. LA GERENCIA DE EMPRESAS Y LAS PRINCIPALES HABILIDADES GERENCIALES	E				///							
	R				■							
ELABORACION DE LA INTRODUCCION	E					///						
	R					■						
ELABORACION DE CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	E						///					
	R						■					
PRESENTACION DEL INFORME	E							///				
	R							■				

En dicha gráfica, que se presenta en la siguiente hoja, se observan variaciones de tiempo entre el estimado y el real, las cuales se presentaron en virtud de que esta Tesis de elaboró durante el último año de la carrera, influyendo para esto los exámenes y trabajos propios de cada semestre, lo que alteró lo programado, ya que ambas cosas requerían de atención, dedicación y sobre todo tiempo.

### **3. RECOLECCION DE DATOS**

En esta etapa se plasma la forma en que se llevó a cabo la recolección de datos, para tal efecto se dividió en dos fases:

1a. Investigación documental

2a. Investigación de campo

#### ***a) Investigación documental***

Dentro de este tipo de investigación se recolectó, analizó y estructuró la información necesaria para la elaboración del marco teórico, para tal efecto se consultaron libros de diferentes bibliotecas como la de la Facultad de Contaduría y Administración, la central de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM), la del Instituto Nacional de Administración Pública (INAP) y la de la Dirección General de Regulación de los Servicios de Salud (DGRSS), así como la hemeroteca de la UNAM, y datos obtenidos de revistas y seminarios.

La elaboración del marco teórico representado en los capítulos, se llevó a cabo durante toda la investigación combinándose con la investigación de campo, complementando así la elaboración de esta investigación.

#### ***b) Investigación de campo***

La recolección de datos se llevó a cabo a través de entrevistas formales a los jefes de departamento, subdirectores y directores de área que forman el nivel gerencial objeto de estudio, las entrevistas fueron dirigidas por medio de un cuestionario estructurado

que guiaba la conversación hacia la obtención de información básica para lograr el objetivo fijado por la investigación.

En primer lugar lo que se debía obtener era la autorización de las autoridades de la Dirección General de Regulación de los Servicios de Salud, cuyo Director general es el Dr. Eduardo de Gortari Gorostiza. Dicha autorización se demoró dos meses, retrasando el proceso, debido a que el Director general estuvo fuera de la ciudad y resolviendo problemas que se le presentaron en estas fechas.

La notificación de la autorización para realizar la investigación en el lugar fijado, fue hecha por la Coordinadora de secretarías quien trabaja directamente con el Director general y a quien comunicó dicho permiso, ya que no pude entrevistarme con el Dr. De Gortari ya que sus múltiples ocupaciones no lo permitieron.

Una vez obtenida la autorización de las autoridades de la unidad objeto de estudio, la Dirección General de Regulación de los Servicios de Salud, el siguiente paso consistió en la realización de la prueba piloto en la cual se debían aplicar cinco cuestionarios a directivos elegidos al azar, con la finalidad de detectar errores en este instrumento. Una vez identificadas las fallas en el cuestionario se realizaron las correcciones pertinentes a efecto de que se hiciera más claro y sencillo de contestar. Realizadas las correcciones con base en los comentarios o fallas detectadas por las personas que integraban la prueba piloto se procedió a la elaboración del cuestionario definitivo, que se usaría en la investigación de campo.

Cabe mencionar que las correcciones hechas al cuestionario piloto se realizaron sin consultar al asesor de tesis debido a que en estas fechas se presentó el período vacacional, el cual debía ser aprovechado para la aplicación de los cuestionarios, en virtud de lo cual se realizaron las modificaciones pertinentes de acuerdo a las observaciones obtenidas en la prueba piloto.

Una vez listo el cuestionario definitivo, el cual se utilizó en la obtención de información, el paso siguiente fué realizar entrevistas con cada uno de los directivos.

La mayoría de ellos personas amables y dispuestas a cooperar, asimismo manifestaron su interés por conocer el resultado de la investigación, pues les resultaba novedoso y atrayente. Cabe mencionar que aunque se les aclaraba que todo el estudio era con fines netamente escolares, se presentaba cierto temor ante la repercusión que esto tuvieran en su ámbito laboral, en cambio algunos otros se mostraban seguros y aportaban comentarios extras a cada pregunta del cuestionario.

En algunos casos los jefes entrevistados no dedicaban tiempo para contestar el cuestionario y me pedían regresara más tarde o bien otro día y en determinadas ocasiones me solicitaban dejarles el cuestionario para que ellos lo contestaran entregándomelo en fecha posterior. Dos cuestionarios sin responder fueron regresados, debido a que un directivo se encontraba de viaje y uno más por ser un puesto vacante. Sin embargo con todos los inconvenientes de tiempo presentados en esta investigación, se obtuvo la información quedando lista para su proceso y análisis, siendo la tabulación y procesamiento la siguiente etapa que se desarrolló.

#### **4. TABULACION Y PROCESAMIENTO DE DATOS**

Para efectos de un manejo mas sencillo de la información se necesitó de un tabulación que agilizara el procesamiento de datos, la cual se detalla a continuación en lo relacionado con los parámetros que se manejaron y su formulación.

Tomando en consideración que las actitudes no existen de manera independiente sino que están ligadas a una forma compleja de jerarquizar las creencias y que las actitudes pueden ser medidas como respuestas a afirmaciones planteadas como un continuo, lo que nos da una escala de actitud, se procedió a elaborar la tabulación basándonos en lo siguiente:

##### **A. ESCALA DE LIKERT**

En este tipo de escalas se requiere que la persona indique un grado de acuerdo o desacuerdo.

1. Totalmente de acuerdo
2. Acuerdo
3. Inseguro
4. Desacuerdo

## 5. Totalmente en desacuerdo

**B. ESCALA DE DIFERENCIA SEMANTICA**

En este tipo de escalas se requiere que la persona mida la actitud en en una escala de siete, en cuyos extremos se encuentran adjetivos bipolares.

Feliz ————— Enojada

Tranquila ————— Nerviosa

En los cuestionarios utilizados como instrumento de obtención de información se manejaron escalas de siete categorías basadas en la escala de diferencia semántica y cuya tabulación consistió en comprimir las en tres categorías usando los adjetivos de bueno, malo y regular para evaluar dichas categorías según fuera el caso.

Ejemplo:

## 11. GRADO DE CONFIANZA RECIPROCA

(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7)

ALGUNA  
CONFIANZA

CONFIANZA  
ELEVADA

En esta pregunta al obtenerse resultados de uno y dos se tabularon con el número uno, evaluándose como mal. Los resultados de tres, cuatro y cinco, se tabularon con el número dos y se evaluaron como regular y los resultados de seis y siete se tabularon con el número tres y se evaluaron como bueno.

Para efectos del manejo de la información obtenida en la investigación, se emplearon diversos paquetes de cómputo, tales como procesadores de palabras, gráficos, hojas de cálculo y estadísticos, como word star, flow, lotus 1-2-3, harvard graphics y ventura. Para la investigación de campo, la paquetería empleada fué el paquete estadístico SST y lotus 1-2-3, debido a la facilidad que presentan en su manejo y la rapidez en el procesamiento, ya que nos proporciona el reporte de la información y las gráficas de las mismas, así como los cálculos necesarios.

Una vez establecida la tabulación, o bien la metodología a emplearse, la siguiente etapa consistió en el análisis e interpretación de la información obtenida en la investigación, tanto documental como de campo.

## **5. ANALISIS E INTERPRETACION DE LA INFORMACION**

En esta fase se analizó la información obtenida en la investigación documental o bibliográfica, tomando en consideración los factores internos y externos que afectan a la dependencia, así mismo se compararon los conocimientos adquiridos durante la carrera con los que se presentan en el ámbito laboral.

El análisis de la información obtenida durante la investigación de campo, se fundamentó en lo establecido en el marco teórico, objetivos de la investigación y problema a esclarecer.

Todo este análisis nos condujo a la aprobación y/o disprobación de la hipótesis de trabajo cuyo resultado se presenta en el capítulo de conclusiones.

Una vez analizada e interpretada la información que se obtuvo durante la investigación, así como el manejo de la hipótesis, el último paso dentro de esta metodología empleada, será la presentación de los resultados.

## **6. PRESENTACION DE RESULTADOS**

Los resultados obtenidos en la investigación se presentaron en un capítulo especial con base en lo cual se dieron las conclusiones pertinentes en relación a los objetivos del trabajo de investigación.

El resultado final de toda la investigación dió como consecuencia la elaboración de esta tesis que presento para obtener el grado de licenciado en administración.



## **II. IMPORTANCIA DEL SECTOR PUBLICO EN MEXICO**

### **1. ANTECEDENTES**

- A. SECRETARIA DE GOBERNACION
- B. SECRETARIA DE RELACIONES EXTERIORES
- C. SECRETARIA DE LA DEFENSA NACIONAL
- D. SECRETARIA DE MARINA
- E. SECRETARIA DE HACIENDA Y CREDITO PUBLICO
- F. SECRETARIA DE PROGRAMACION Y PRESUPUESTO
- G. SECRETARIA DE LA CONTRALORIA GENERAL DE LA FEDERACION
- H. SECRETARIA DE ENERGIA, MINAS E INDUSTRIA PARAESTATAL
- I. SECRETARIA DE COMERCIO Y FOMENTO INDUSTRIAL
- J. SECRETARIA DE AGRICULTURA Y RECURSOS HIDRAULICOS
- K. SECRETARIA DE COMUNICACIONES Y TRANSPORTES
- L. SECRETARIA DE DESAROLLO SOCIAL
- M. SECRETARIA DE EDUCACION PUBLICA
- N. SECRETARIA DE SALUD
- O. SECRETARIA DEL TRABAJO Y PREVISION SOCIAL
- P. SECRETARIA DE LA REFORMA AGRARIA
- Q. SECRETARIA DE TURISMO
- R. SECRETARIA DE PESCA
- S. DEPARTAMENTO DEL DISTRITO FEDERAL

### **2. SECRETARIA DE SALUD**

- A. ANTECEDENTES
- B. LEGISLACION
- C. ATRIBUCIONES
- D. ESTRUCTURA ORGANICA
  - a. SECRETARIO DE SALUD
  - b. SUBSECRETARIO DE COORDINACION Y DESARROLLO
  - c. SUBSECRETARIO DE SERVICIOS DE SALUD
  - d. SUBSECRETARIO DE REGULACION Y FOMENTO SANITARIO
  - e. OFICIAL MAYOR

### **3. DIRECCION GENERAL DE REGULACION DE LOS SERVICIOS DE SALUD**

- A. ANTECEDENTES HISTORICOS
- B. OBJETIVO
- C. FUNCIONES
- D. POLITICAS
- E. METAS
- F. ESTRUCTURA

## II. IMPORTANCIA DEL SECTOR PUBLICO EN MEXICO

En el presente capítulo se analiza el sector público en México, desde sus antecedentes hasta su estructura actual, se trata el tema de la Secretaría de Salud haciendo referencia a su estructura, sus funciones y antecedentes. En último término nos enfocamos a la Dirección general de regulación de los servicios de salud, siendo ésta el objeto de estudio.

### 1. ANTECEDENTES

Los sectores sociales que participan en la economía mexicana son el privado, el público y el externo, siendo el objeto de esta investigación el sector público, por lo que es necesario definirlo. Se entiende por sector público el conjunto de entidades de las cuales se vale el Estado para conseguir los fines establecidos legalmente.

Resulta más propio denominarle administración pública federal debido a que esta es su concepción jurídica. Depende en forma directa del Poder Ejecutivo Federal y se define como "una entidad constituida por los diversos órganos del Poder Ejecutivo Federal, que tiene por finalidad realizar las tareas sociales, permanentes y eficaces de interés general, que la Constitución y las leyes administrativas señalan al Estado para dar satisfacción a las necesidades generales de una nación". No obstante Silvestre Méndez maneja Estado y Sector público como sinónimos, por lo tanto y para efecto de esta investigación se manejarán Estado, Administración pública federal y Sector público como sinónimos. En la Ley orgánica de la administración pública federal se encuentran descritos los componentes del Sector público en los artículos 1o., 2o y 3o. de lo cual se obtiene :

- La administración pública centralizada está compuesta por la Presidencia de la República, las Secretarías de Estado, los Departamentos administrativos y la Procuraduría General de la República.
- La administración pública paraestatal está formada por los organismos descentralizados, las empresas de participación estatal, las instituciones nacionales de crédito, las organizaciones auxiliares nacionales de crédito, las instituciones nacionales de seguros y fianzas y los fideicomisos.

De acuerdo a la publicación del Diario Oficial de la Federación del 25 de mayo de 1992 la administración pública centralizada cuenta a la fecha con 17 secretarías de estado y un departamento administrativo, denominado Departamento del Distrito Federal. (véase figura II.1)

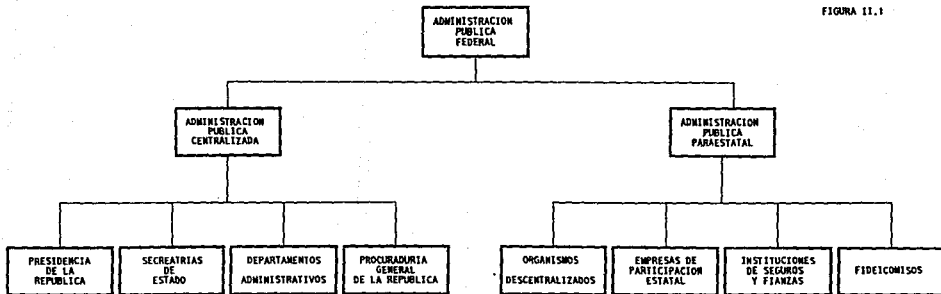
En lo referente a la administración pública paraestatal, se contempla en el Plan Nacional de Desarrollo 1989-94 en el apartado de Modernización de la Empresa Pública, plantea como estrategia impulsar y fortalecer el Sector paraestatal de tal forma que todas las empresas públicas se conviertan en modelos de eficiencia, cumplan los objetivos para los que fueron creados y se apeguen a las normas que las rigen. Esto ha traído como consecuencia una reducción considerable en el número de empresas que forman el Sector paraestatal.

La administración pública se clasifica en tres áreas fundamentales:

- ▣ AREA OPERATIVA.- formada por entidades del sector público, encargadas de realizar actividades de construcción e infraestructura necesarias para el desarrollo del país, como ejemplo se encuentran la Secretaría de la Reforma Agraria, y la Secretaría de Comunicaciones y Transportes.
- ▣ AREA DE SERVICIO. Integrada por entidades del sector público de relación directa con el pueblo y con la finalidad de velar por el bienestar y derechos del mismo, como ejemplo se encuentran la Secretaría de Salud, Secretaría de Turismo, Secretaría de Educación Pública.
- ▣ AREA ADMINISTRATIVA. compuesta por entidades encargadas del manejo de ingresos y egresos del Gobierno Federal, así como vigilar y coordinar las actividades comerciales e industriales y dar apoyo al ejecutivo federal en el desarrollo de las áreas antes mencionadas, como ejemplo se encuentran la Secretaría de la Contraloría General de la Federación y la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

## ORGANIZACION DE LA ADMINISTRACION PUBLICA FEDERAL

FIGURA II.1



FUENTE. LEY ORGANICA DE LA ADMINISTRACION PUBLICA FEDERAL

En virtud de que el sector público engloba actividades controladas por el Estado, tiende a objetivos cuya consecución ejerce en nombre de la colectividad.

Dentro del poder ejecutivo, las secretarías de estado presentan antecedentes desde la época independiente de México, mismos que se mencionan a continuación.

Durante el movimiento de Dolores, Don Miguel Hidalgo y Costilla intentó un gobierno con dos secretarios, uno denominado de Estado y otro el de Gracia y Justicia.

Las primeras bases completas para la organización del poder público se encuentran en la Constitución de Apatzingán (octubre 1814), la cual imponía la necesidad de la firma de uno de los secretarios establecidos en el artículo 134 para la eficiencia de sus determinaciones, dichos secretarios fueron, uno de guerra, otro de hacienda y el tercero de gobierno.

Al consumarse la independencia, la Junta Soberana Provisional Gubernativa aprobó el reglamento del 8 de noviembre de 1821 para el Gobierno Interior y Exterior de las Secretarías de Estado y del despacho universal, fijando la organización y competencia de las cuatro que creaba y que fueron: la de Relaciones Exteriores e Interiores, la de Justicia y Negocios Eclesiásticos, la de Hacienda Pública y la de Guerra con encargo de lo perteneciente a Marina.

Las Constituciones de 1824, 1857 y 1917 disponen que para el desempeño de los asuntos de orden administrativo, habrá el número de secretarios que establezca el Congreso por medio de una ley.

La última Ley de Secretarías y Departamentos de Estado que fué publicada el 24 de diciembre de 1958, creó la Secretaría de la Presidencia, la de Patrimonio Nacional que sustituyó ampliando sus funciones a la de Bienes Nacionales e Inspección Administrativa; dividió en dos la Secretaría de Comunicaciones y Obras Públicas formando la de Comunicaciones y Transportes y la de Obras Públicas; dió a la Secretaría de Economía su antigua denominación de Secretaría de Industria y Comercio; creó un nuevo departamento, el de Turismo; amplió la competencia del

Departamento Agrario al convertirlo en Departamento de Asuntos Agrarios y Colonización y operó importantes cambios en las funciones asignadas.

Al Desarrollo económico nacional concurrirán, conresponsabilidad social, el sector público, el sector social y el sector privado, sin menoscabo de otras fomas de actividades económicas que contribuyan al desarrollo nacional. Como lo consagra la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos en sus artículos del 25 al 94 que se comentan a continuación:

El Sector público tendrá a su cargo de manera exclusiva, las áreas estratégicas, manteniendo siempre la propiedad y el control sobre los organismos que en su caso se establezcan. Asimismo, podrá participar por sí o con los sectores social y privado para impulsar y organizar las áreas prioritarias del desarrollo. (Art. 25)

Habrá un Plan Nacional de Desarrollo al que se sujetarán de manera obligatoria los programas de la Administración Pública Federal. (Art. 26)

La soberanía nacional reside esencialmente y desde su origen en el pueblo. Todo poder público emana del pueblo y se instituye para beneficio de éste. El pueblo tiene en todo tiempo, el inalienable derecho de alterar o modificar la forma de su gobierno. (Art. 39)

Es voluntad del pueblo mexicano constituirse en una república representativa, democrática, federal, compuesta de Estados libres y soberanos en todo lo concerniente a su régimen interior; pero unidos en una federación. Las partes integrantes de la federación son 31 estados y el Distrito Federal. (Art. 40)

El Supremo Poder de la Federación se divide, para su ejercicio, en Legislativo, Ejecutivo y Judicial. (Art. 49)

El poder Legislativo se depositará en un Congreso General que se divide en dos Cámaras, una de Diputados y otra de Senadores. (Art. 50)

El poder Ejecutivo se depositará en un solo individuo denominado Presidente de los Estados Unidos Mexicanos. (Art. 80)

El poder Judicial se depositará en una Suprema Corte de Justicia, en Tribunales de Circuito, Colegiados en materia de amparo y unitario en materia de apelación y en Juzgados de Distrito. (Art. 94)

El 1o. de enero de 1977, entró en vigor la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, la cual incorpora reformas en la estructura del sector público federal. Con el nuevo ordenamiento, se tiene el propósito de evitar duplicaciones, precisar responsabilidades y simplificar estructuras.

La ley dispone que las dependencias del Ejecutivo Federal se

constituya en unidades con responsabilidad sectorial y contempla la programación de sus actividades.

En lo referente a reorganización se busca transformar la compleja estructura burocrática desarrollada en la Administración pública, en un instrumento con responsabilidades claras y precisas, evitando al máximo la duplicación de actividades permitiendo así que las decisiones gubernamentales se traduzcan efectivamente en los resultados que demandan los habitantes del país.

En tal virtud, se hace necesaria la programación de las actividades de la administración pública, el establecimiento de prioridades, objetivos y metas, las cuales resulten comprensibles y viables para la población en general.

El Poder Ejecutivo tiene como actividad principal la administración del gobierno, para lo cual se hace necesaria la delegación de facultades en organismos tales como: las Secretarías de Estado y el Departamento del Distrito Federal.

La secretarías de Estado y el Departamento del Distrito Federal tendrán igual rango, y entre ellos no habrá preminencia alguna.

El titular de cada secretaría y el departamento, expedirá los manuales de organización, de procedimientos y de servicios al público, necesarios para su funcionamiento, los que deberán contener información sobre la estructura orgánica de la dependencia y las funciones de sus unidades administrativas, así como sobre los sistemas de comunicación y coordinación y los principales procedimientos administrativos que se establezcan.

Las secretarías y el departamento establecerán sus correspondientes servicios de apoyo administrativo en materia de planeación, programación, presupuesto, informática y estadística, recursos humanos, recursos materiales, contabilidad, fiscalización archivo y los demás que sean necesarios.

De acuerdo a lo establecido en la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, tenemos que: En lo referente al Título Segundo, de la Administración Pública Centralizada, en el Capítulo I, de las Secretarías de Estado y los Departamentos Administrativos:

- Las Secretarías de Estado y los Departamentos Administrativos tendrán igual rango y entre ellos no habrá, por lo tanto, preminencia alguna. (Art. 10)
- Los titulares de las Secretarías de Estado y de los Departamentos Administrativos ejercerán las funciones de su competencia por acuerdo del Presidente de la República. (Art. 11)
- Al frente de cada Secretaría habrá un Secretario de Estado, quien para el despacho de los asuntos de su competencia, se auxiliará por los subsecretarios, oficial mayor, directores, subdirectores, jefes y subjefes de departamento, oficina, sección y mesa, y por los demás funcionarios que establezca el reglamento interior respectivo y otras disposiciones legales.
- En los juicios de amparo, el Presidente de la República podrá ser representado por el titular de la dependencia a que corresponde el asunto, según la distribución de competencias. (Art. 14)



- Para la más eficaz atención y eficiente desempeño de los asuntos de su competencia, las Secretarías de Estado y los Departamentos Administrativos podrán contar con órganos administrativos desconcentrados que les estarán jerárquicamente subordinados y tendrán facultades específicas para resolver sobre la materia y dentro del ámbito territorial que se determine en cada caso, de conformidad con las disposiciones legales aplicables. (Art. 17)
  
- En casos extraordinarios o cuando exista duda sobre la competencia de alguna Secretaría de Estado o Departamento Administrativo para conocer de un asunto determinado, el Presidente de la República resolverá por conducto de la Secretaría de Gobernación a que dependencia corresponde el despacho del mismo. (Art. 24)

En el Capítulo II, del mismo Título Segundo, De la competencia de las Secretarías de Estado y los Departamentos Administrativos, podemos mencionar lo siguiente:

- Para el estudio, planeación y despacho de los negocios del orden administrativo, el Poder Ejecutivo de la Unión contará con las siguientes dependencias:

Secretaría de Gobernación  
 Secretaría de Relaciones Exteriores  
 Secretaría de la Defensa Nacional  
 Secretaría de Marina  
 Secretaría de Hacienda y Crédito Público  
 Secretaría de Desarrollo Social  
 Secretaría de la Contraloría General de la Federación  
 Secretaría de Energía, Minas e Industria Paraestatal  
 Secretaría de Comercio y Fomento Industrial  
 Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos  
 Secretaría de Comunicaciones y Transportes  
 Secretaría de Educación Pública  
 Secretaría de Salud  
 Secretaría del Trabajo y Previsión Social  
 Secretaría de la Reforma Agraria  
 Secretaría de Turismo  
 Secretaria de Pesca  
 Departamento del Distrito Federal (Art. 26)

A continuación se enuncian las principales funciones que desempeñan cada una de las secretarías.

#### **A. SECRETARIA DE GOBERNACION**

Algunas de las actividades que realiza esta Secretaría, de acuerdo a lo establecido en el art. 27 de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal son:

- Presentar ante el Congreso de la Unión las iniciativas de ley del Ejecutivo; Publicar las leyes y decretos que expida el Congreso de la Unión, alguna de las dos Cámaras o el Presidente de la República; Publicar el Diario Oficial de la Federación; Conducir las relaciones del Gobierno Federal con el Tribunal Federal de Conciliación y Arbitraje de los Trabajadores al Servicio del Estado; Fomentar el desarrollo político e intervenir en las funciones electorales, conforme a las leyes; Manejar el Archivo General de la nación; Fijar el Calendario Oficial; Orientar, autorizar, coordinar, supervisar y evaluar los programas de comunicación social de las dependencias del sector público federal, etc.

#### **B. SECRETARIA DE RELACIONES EXTERIORES**

Las actividades referentes a esta Secretaría son, de acuerdo al art. 28, entre otras:

- Promover, propiciar y asegurar la coordinación de acciones en el exterior de las dependencias y entidades de la administración pública federal; Intervenir en lo relativo a comisiones, congresos, conferencias y exposiciones internacionales; Conceder a los extranjeros las licencias y autorizaciones que requieran conforme a las leyes para adquirir el dominio de las tierras, aguas y sus accesiones en la República mexicana; Legalizar las firmas de los documentos que deban producir efectos en el extranjero, y de los documentos extranjeros que deban producirlos en la República, etc..

#### **C. SECRETARIA DE LA DEFENSA NACIONAL**

En lo que respecta a las funciones propias de esta Secretaría tenemos, entre otras las siguientes, de acuerdo al art. 29 de la Ley Orgánica:

- Organizar, administrar y preparar el Ejército y la Fuerza Aérea; Organizar y preparar el servicio militar nacional; Planear, dirigir y manejar la movilización del país en caso de guerra; Asesorar militarmente la construcción de toda clase de vías de comunicación terrestre y aéreas; Adquirir y fabricar armamento, municiones, vestuario y toda clase de materiales y elementos destinados al Ejército y a la Fuerza Aérea; Intervenir en la importación y exportación de toda clase de armas de fuego, municiones, explosivos, agresivos químicos, artificios y material estratégico; Prestar los servicios auxiliares que requieran el Ejército y la Fuerza Aérea, etc.

#### **D. SECRETARIA DE MARINA**

A esta Secretaría corresponde las siguientes actividades, entre otras, de acuerdo al art. 30 de la Ley Orgánica de la Administración Pública:

- Organizar, administrar y preparar la Armada; Organizar, administrar y operar el servicio de aeronáutica naval militar; Inspeccionar los servicios de la Armada; Ejecutar los trabajos topohidrográficos de las costas, islas, puertos y vías navegables; Programar y ejecutar, directamente o en colaboración con otras dependencias e instituciones, los trabajos de investigación oceanográfica en las aguas de jurisdicción federal, etc.

#### **E. SECRETARIA DE HACIENDA Y CREDITO PUBLICO**

De acuerdo a lo publicado el 21 de febrero de 1992 en el "Diario oficial" de la Federación, se reforma la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, con el objeto de fusionar a la Secretaría de Programación y Presupuesto con la de Hacienda y Crédito Público.

Dentro de las actividades que a esta Secretaría corresponden encontramos las siguientes, haciendo referencia al art. 31 de la Ley Orgánica:

- Proyectar y coordinar la planeación nacional del desarrollo y elaborar, con la participación de los grupos sociales interesados, el Plan Nacional correspondiente; Dirigir la política monetaria y crediticia; Ejercer las atribuciones que le señalen las leyes en materia de seguros, fianzas, valores y de organizaciones y actividades

auxiliares del crédito; Representar el interés de la federación en controversias fiscales; Formular la Cuenta Anual de la Hacienda Pública Federal, etc.

## **F. SECRETARIA DE DESARROLLO SOCIAL**

En relación a lo publicado en el "Diario Oficial" de la Federación el día 25 de mayo de 1992, se reforma la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal para transformar a la Secretaría de Desarrollo Urbano y Ecología en Secretaría de Desarrollo Social.

Las actividades propias de esta Secretaría son entre otras las siguientes, de acuerdo al art. 32 de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal:

- Formular, conducir y evaluar la política general de desarrollo social y en particular la de asentamientos humanos, desarrollo regional y urbano, vivienda y ecología; Proyectar y coordinar, con la participación que corresponda a los gobiernos estatales y municipales, la planeación regional; ejercer la posesión y propiedad de la federación en las playas, zona federal marítimo terrestre y terrenos ganados al mar, y administrados en los términos de ley; Operar el registro público de la propiedad federal, y elaborar y manejar el inventario general de los bienes inmuebles de la Federación; Promover, fomentar y realizar investigaciones relacionadas con la vivienda, desarrollo regional y urbano y ecología, etc.

## **G. SECRETARIA DE LA CONTRALORIA GENERAL DE LA FEDERACION**

En relación a las actividades de esta Secretaría tenemos, entre otras las siguientes, de acuerdo al art. 32 bis de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal:

- Planear, organizar y coordinar el sistema de control y evaluación gubernamental; Vigilar el cumplimiento de las normas de control de la administración pública federal; Vigilar el cumplimiento de las normas de control y fiscalización; Establecer las bases generales para la realización de auditorías en las dependencias y entidades de la administración pública federal; Sugerir normas a la Comisión Nacional Bancaria y de Seguros en relación con el control y fiscalización de las entidades bancarias; Realizar, por sí o a solicitud de las Secretarías de Hacienda y Crédito Público, de Programación y Presupuesto o de la Coordinadora del sector correspondiente,

auditorías y evaluaciones a las dependencias y entidades de la administración pública federal; Proponer la designación de comisarios o sus equivalentes en los órganos de vigilancia en los consejos o juntas de gobierno y administración de las entidades de la administración pública paraestatal; Informar anualmente al titular del Ejecutivo Federal sobre el resultado de la evaluación de las dependencias y entidades de la administración pública federal que hayan sido objeto de fiscalización; Atender las quejas que presenten los particulares con motivo de acuerdos, convenios o contratos que celebren con las dependencias y entidades de la administración pública federal, de acuerdo con las normas que se emitan, etc.

## **H. SECRETARÍA DE ENERGÍA, MINAS E INDUSTRIA PARAESTATAL**

En lo que respecta a esta Secretaría, tenemos como actividades las mencionadas en el art. 33 de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, entre las que se encuentran las siguientes:

- Poseer, vigilar, conservar o administrar los bienes de propiedad originaria, los que constituyan recursos naturales no renovables; Proyectar, realizar y mantener al corriente el inventario de los recursos no renovables; Llevar el catastro petrolero y minero; Regular la explotación de las salinas ubicadas en terrenos propiedad nacional y en las formadas directamente por las aguas del mar; Regular y promover las industrias extractivas; Formular y conducir la política de desarrollo de la industria de fertilizantes, en coordinación con la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, etc

## **I. SECRETARÍA DE COMERCIO Y FOMENTO INDUSTRIAL**

Las Actividades propias de esta Secretaría quedan comprendidas en el art. 34 de la Ley Orgánica de la Administración Federal, entre las cuales se encuentran las siguientes:

- Formular y conducir las políticas generales de industria, comercio exterior, interior, abasto y precios del país, con excepción de los precios de bienes y servicios de la administración pública federal; Establecer la política de industrialización, distribución y consumo de los productos agrícolas, ganaderos, forestales, minerales y pesqueros; Fomentar el comercio exterior del país; Estudiar, proyectar y determinar los aranceles y fijar los precios oficiales; Establecer la política de precios; Regular,

orientar y estimular las medidas de protección al consumidor; Fomentar el desarrollo del pequeño comercio rural y urbano; Regular la producción industrial; Registrar los precios de mercancías, arrendamientos de bienes muebles y contratación de servicios, que regirán para el sector público, etc.

## **J. SECRETARIA DE AGRICULTURA Y RECURSOS HIDRAULICOS**

En lo tocante a las actividades características de esta Secretaría, tenemos entre otras, según el art. 35 de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal:

- Programar, fomentar y asesorar técnicamente la producción agrícola, ganadera, avícola, apícola y forestal en todos sus aspectos; Fomentar las organizaciones mixtas con fines de producción agropecuaria o silvícola; Cuidar la conservación de los suelos agrícolas, pastizales y bosques; Programar y proponer la construcción de pequeñas obras de irrigación; Organizar y regular el aprovechamiento racional de los recursos forestales; Organizar y administrar reservas forestales; Vigilar el cumplimiento y aplicación de la Ley Federal de Aguas; Administrar, controlar y reglamentar el aprovechamiento de las cuencas hidráulicas, vasos manantiales y aguas de propiedad nacional, así como de las zonas federales; Manejar el sistema hidrológico del Valle de México; Controlar los ríos y demás corrientes y ejecutar las obras de defensa contra inundaciones; Otorgar las asignaciones y concesiones correspondientes a la dotación de agua para las poblaciones; Levantar y mantener actualizado el inventario de recursos naturales, específicamente de agua, suelo y cubierta vegetal, así como los de población animal, etc.

## **K. SECRETARIA DE COMUNICACIONES Y TRANSPORTES**

Dentro de las actividades que realiza esta Secretaría, de acuerdo al art. 36 de la Ley Orgánica, se encuentran las siguientes:

- Formular y conducir las políticas y programas para el desarrollo del transporte y las comunicaciones de acuerdo a las necesidades del país; Regular, inspeccionar y vigilar los servicios públicos de correos y telégrafos y sus servicios diversos; Otorgar concesiones y permisos previa opinión de la Secretaría de Gobernación, para establecer y explotar sistemas y servicios telegráficos, telefónicos, sistemas y servicios de comunicación inalámbrica por telecomunicaciones y satélites de

servicio público; Otorgar concesiones y permisos para establecer y operar servicios aéreos en el territorio nacional; Regular y vigilar la administración de los aeropuertos nacionales; Administrar la operación de los servicios de control de tránsito; Regular y vigilar la administración del sistema ferroviario; Otorgar concesiones y permisos para la explotación de servicios de autotransportes en las carreteras federales; Regular, promover y organizar la marina mercante; Regular las comunicaciones y transportes por agua; Administrar los puertos centralizados y coordinar los de la administración paraestatal; Construir y conservar los caminos y puentes federales, etc.

#### **L. SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA**

Con relación a las actividades de esta Secretaría, de acuerdo al art. 38 de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, encontramos las siguientes:

- Organizar, vigilar y desarrollar en las escuelas oficiales, incorporadas o reconocidas; La enseñanza preescolar, primaria, secundaria y normal, urbana y rural; La enseñanza técnica, industrial comercial y de artes y oficios; la enseñanza agrícola; la enseñanza superior y profesional; La enseñanza deportiva y militar y la cultura física en general; Crear y mantener las escuelas oficiales en el Distrito Federal; Ejercer la supervisión y vigilancia que proceda en los planteles que impartan educación en la República, conforme a lo prescrito por el artículo 3ro. constitucional; Organizar, administrar y enriquecer sistemáticamente las bibliotecas generales o especializadas que sostenga la propia Secretaría o que formen parte de sus dependencias; Fomentar las relaciones de orden cultural con los países extranjeros; Otorgar becas para que los estudiantes de nacionalidad mexicana puedan realizar investigaciones o completar ciclos de estudios en el extranjero; Revalidar estudios y títulos, y conceder autorización para el ejercicio de las capacidades que acrediten; Formular el catálogo del patrimonio histórico nacional; Orientar las actividades artísticas, culturales, recreativas y deportivas que realice el sector público federal, etc

#### **M. SECRETARÍA DE SALUD**

De acuerdo al art. 39 de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, a esta Secretaría corresponde el despacho de los siguientes asuntos:

- Establecer y conducir la política nacional en materia de asistencia social, servicios médicos y salubridad general; Crear y administrar establecimientos de salubridad; Aplicar a la Asistencia Pública los fondos que le proporcionen la Lotería Nacional y los Pronósticos Deportivos para la Asistencia Pública; Planear, normar, coordinar y evaluar el Sistema Nacional de Salud; Organizar y administrarservicios sanitarios generales en toda la República; Dirigir la policía sanitaria especial en los puertos, costas y fronteras, con excepción de la agropecuaria; Realizar el control higiénico e inspección sobre preparación, posesión, uso, suministro, importación, exportación y circulación de comestibles y bebidas; Ejecutar el control sobre preparación, posesión, uso, suministro, importación, exportación y distribución de drogas y productos medicinales; Organizar congresos sanitarios y asistenciales, etc.

#### **N. SECRETARIA DEL TRABAJO Y PREVISION SOCIAL**

Los asuntos que toca su despacho a esta Secretaría, según el art. 40 de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, son los siguientes:

- Vigilar la observancia y aplicación de las disposiciones relativas contenidas en el artículo 123 y demás de la Constitución Federal; en la Ley Federal del Trabajo y en sus reglamentos; Procurar el equilibrio entre los factores de la producción; Promover el desarrollo de la capacitación y el adiestramiento; Coordinar la integración y establecimiento de las Juntas Federales de Conciliación, de la Federal de Conciliación y Arbitraje y de las comisiones que se formen para regular las relaciones patronales que sean de jurisdicción federal, así como vigilar su funcionamiento; Llevar el registro de las asociaciones obreras, patronales y profesionales de jurisdicción federal que se ajusten a las leyes; Estudiar y ordenar las medidas de seguridad e higiene industriales; Dirigir y coordinar la Procuraduría Federal de la Defensa del Trabajo; Estudiar y proyectar planes para impulsar la ocupación en el país; Promover la cultura y recreación entre los trabajadores y sus familias, etc.

#### **O. SECRETARIA DE LA REFORMA AGRARIA**

Dentro de los asuntos a despachar por esta Secretaría encontramos los siguientes, de acuerdo al art. 41 de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal:



- Aplicar los preceptos agrarios del artículo 27 constitucional, así como las leyes agrarias y sus reglamentos; intervenir en la titulación y el parcelamiento ejidal; Hacer y tener al corriente el Registro Agrario Nacional; Hacer el reconocimiento y titulación de las tierras y aguas comunales de los pueblos; Resolver conforme a la ley las cuestiones relacionadas con los problemas de los núcleos de población ejidal y de bienes comunales; Manejar los terrenos baldíos, nacionales y demasías, etc.

## **P. SECRETARIA DE TURISMO**

A esta Secretaría corresponde el despacho de los siguientes asuntos, de acuerdo al art. 42 de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal:

- Formular y conducir la política de desarrollo de la actividad turística nacional; Participar con voz y voto en las comisiones Consultivas de Tarifas y las Técnica Consultiva de Vías Generales de Comunicación; Autorizar los precios y tarifas de los servicios turísticos; Vigilar la correcta aplicación de los precios y tarifas autorizados y la prestación de los servicios turísticos; Regular, orientar y estimular las medidas de protección al turismo; Promover y facilitar el intercambio y desarrollo turístico en el exterior; Formular y difundir la información oficial en materia de turismo; Promover, coordinar y en su caso, organizar los espectáculos, congresos, excursiones, audiciones, representaciones y otros eventos tradicionales y folklóricos de carácter oficial, para atracción turística; Autorizar los reglamentos interiores de los establecimientos de servicio al turismo, Llevar la estadística en materia de turismo, etc

## **Q. SECRETARIA DE PESCA**

Los asuntos propios para el despacho de esta Secretaría, son entre otros los mencionados a continuación, de acuerdo al art. 43 de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal:

- Formular y conducir la política pesquera del país; Programar, fomentar y asesorar técnicamente la producción y explotación pesquera en todos sus aspectos; Otorgar contratos, concesiones, permisos y autorizaciones para la explotación de la flora y la fauna acuática; Determinar las épocas y zonas de veda de las especies acuáticas; Fomentar la organización de las sociedades cooperativas de producción pesquera y

las sociedades, asociaciones y uniones de pescadores; Regular la pesca en lo relacionado con el número, condiciones y capacidad del personal pesquero; Promover la creación de zonas portuarias reservadas para la instalación de terminales pesqueras y actividades conexas; Cuantificar y evaluar las especies de la flora y fauna cuyo medio de vida sea el agua, etc.

## **R. DEPARTAMENTO DEL DISTRITO FEDERAL**

Los asuntos a despachar por el Departamento del Distrito Federal, de acuerdo al art. 44 de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal son:

I. Atender lo relacionado con el gobierno de dicha entidad en los términos de su ley orgánica y

II. Los demás que le atribuyan expresamente las leyes y reglamentos.

En este primer apartado hemos contemplado los orígenes y estructura de la administración pública en México, destacando las actividades correspondientes a cada una de la Secretarías que integran dicha administración, así como el Departamento del Distrito Federal, agregando el organigrama correspondiente.

## **2. SECRETARIA DE SALUD**

En este apartado nos enfocamos al estudio de la Secretaría de Salud, explicando los antecedentes de su fundación y los cambios hechos desde entonces hasta la fecha, haciendo notar sus atribuciones, estructura orgánica y las funciones de las áreas clave en esta organización, presentando asimismo un organigrama que nos muestre la estructura actual de dicha Secretaría.

### **A. ANTECEDENTES**

De acuerdo a lo establecido en el Manual de Organización del Gobierno Federal de 1973, encontramos como antecedentes de la Secretaría de Salud los siguientes:

En esta ley del 21 de noviembre de 1931 se suprime el Tribunal del Protomedicato cuya función era cubrir los asuntos relacionados a la salubridad pública desarrollando dichas

actividades en la época colonial, siendo substituído más tarde ésta, por la Facultad Médica del Distrito Federal.

Durante los años subsecuentes se presentaron un sinnúmero de leyes y decretos en los cuales se daba la competencia de salubridad pública a varias dependencias, hasta que en 1917 y por disposición constitucional fue creado el Departamento de Salubridad.

Por otra parte, en relación a la materia de asistencia se hicieron varias disposiciones, pero no fue sino hasta el 31 de diciembre de 1937 cuando por Decreto del Congreso de la Unión se establece la Secretaría de Asistencia Pública.

El 5 de octubre de 1943 fueron fusionados la Secretaría de Asistencia Pública y el Departamento de Salubridad para crear la actual Secretaría de Salubridad y Asistencia Pública, cuyas funciones se encuentran especificadas en la Ley de Secretarías y Departamentos de Estado.

El cambio más reciente hecho a la Secretaría de Salubridad y Asistencia fue efectuado el 23 de enero de 1985, fecha en que se cambió la denominación por la de Secretaría de Salud

## **B. LEGISLACION**

En relación al Manual de Organización del Gobierno Federal encontramos que la Secretaría de Salud se encuentra legislada por: Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, Código Sanitario de los Estados Unidos Mexicanos y Ley del Seguro Social.

## **C. ATRIBUCIONES**

De acuerdo a lo establecido en el Manual mencionado, destacan las siguientes atribuciones:

- Crear y administrar establecimientos de Salubridad, de Asistencia Pública y de Terapia Social en cualquier lugar del Territorio Nacional;

- Aplicar a la beneficencia pública los fondos que le proporcione la Lotería Nacional;
- Administrar los bienes y fondos que el Gobierno Federal destine para la atención de los servicios de asistencia pública;
- Impartir asistencia médica y social a la maternidad y a la infancia y vigilar la que se imparta con instituciones públicas o privadas;
- Organizar y administrar servicios sanitarios generales en toda la República;
- El control higiénico e inspección sobre preparación, posesión, uso, suministro, importación, exportación y circulación de comestibles y bebidas;
- El control de la preparación, aplicación, importación y exportación de productos biológicos, excepción hecha de los de uso veterinario;
- El control sobre preparación, posesión, uso, suministro, importación, exportación y distribución de drogas y productos medicinales, a excepción de los de uso veterinario que no estén comprendidos en la Convención de Ginebra;
- Administrar y controlar las escuelas, institutos y servicio de higiene establecidos por la Federación en toda la República, exceptuando aquellos que se relacionan exclusivamente con la sanidad animal;
- Prestar los servicios desu competencia directamente o en coordinación con los gobiernos de los Estados y del Distrito o los Territorios Federales;
- La vigilancia sobre el cumplimiento del Código Sanitario y de sus Reglamentos, entre otras.

## **D. ESTRUCTURA ORGANICA**

La actual estructura de la Secretaría de Salud se encuentra organizada de la siguiente manera (ver figura II.2), dentro del cual cabe destacar las actividades o funciones de los siguientes funcionarios:

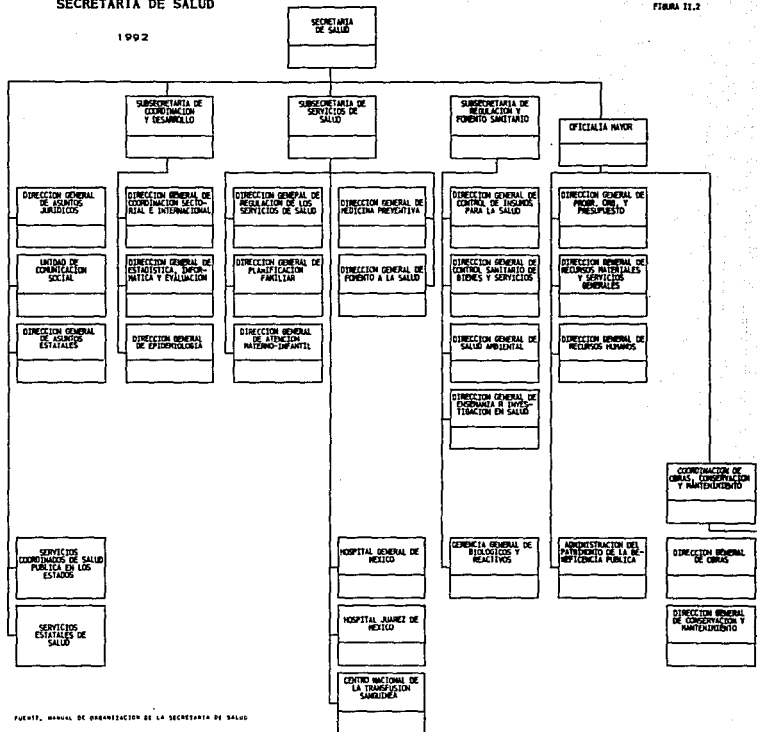
### *a. Secretario de salud*

- ▣ Planificar, dirigir y controlar la resolución y el despacho de los asuntos relacionados con la prestación de Servicios de Asistencia Social y con la organización y conservación de los Servicios Públicos Sanitarios, bien sea en forma directa o en cooperación con las diversas entidades federativas; así como la organización, vigilancia y control de las Instituciones de la Beneficencia Privada, y la administración de los fondos destinados a los servicios de asistencia pública.
- ▣ Firmar las leyes, reglamentos, decretos, acuerdos y órdenes expedidas por el Presidente de la República y que correspondan a la Secretaría de Salud.
- ▣ Fungir como Presidente de los siguientes organismos: Consejo de Salubridad General; Comisión Mixta Coordinadora de Actividades en Salud Pública; Asistencia y Seguridad Social; Comisión Constructora e Ingeniería Sanitaria; Lotería Nacional para la Asistencia Pública; Instituto Nacional para Enfermedades de la Nutrición; Instituto Nacional de Neumología; Hospital Infantil, etc.
- ▣ Las demás que expresamente le fijen las leyes, reglamentos o el Presidente de la República.

### *b. Subsecretario de coordinación y desarrollo*

- ▣ Tiene como funciones principales: la planificación, la dirección y el control de la resolución y ejecución de los asuntos de carácter técnico relacionados con la salubridad pública, coordinación de la investigación científica y las publicaciones sobre Salubridad.

1992



*c. Subsecretario de servicios de salud*

- Planificar, dirigir y controlar la resolución y ejecución de los asuntos de carácter técnico relacionados con la asistencia social. Sustituir en sus ausencias al Secretario.

*d. Subsecretario de regulación y fomento sanitario*

- Planificar, dirigir y controlar la resolución y ejecución de los asuntos de carácter técnico relacionados con los insumos para la salud, el control sanitario de bienes y servicios y salud ambiental.
- Sustituir en su ausencia al Secretario.

*e. Oficial mayor*

- Administrar los asuntos internos de la Secretaría en materia de personal, de presupuestos, de adquisiciones, almacenes y suministros, así como los servicios auxiliares en general, la atención médica, las actividades sociales y la inspección general.
- Auxiliar en sus funciones al Secretario y a los Subsecretarios, de acuerdo con las instrucciones que reciba de los mismos.
- Sustituir a los Subsecretarios en sus ausencias.

En este segundo apartado contemplamos en forma general a la Secretaría de Salud, mencionando sus antecedentes y los cambios sufridos en esta organización hasta alcanzar su estructura actual reflejándola en forma gráfica en organigrama.

### **3. DIRECCION GENERAL DE REGULACION DE LOS SERVICIOS DE SALUD**

Bajando de nivel, en la estructura de la administración pública federal entramos de lleno al tema específico que nos ocupa, la Dirección General de Regulación de los Servicios de Salud, dependiente de la Secretaría de Salud. En el presente apartado conoceremos sus antecedentes históricos, objetivo, funciones, políticas y metas de esta Dirección general, así como su organización actual esquematizada en un organigrama.

#### **A. ANTECEDENTES HISTORICOS**

Como resultado de la reestructuración efectuada en la Secretaría de Salubridad y Asistencia en 1984, desaparecieron con carácter de Dirección General la Dirección de Normas de Atención Médica y Asistencia Social, así como la Dirección de Rehabilitación y la de Salud Mental, creando un nuevo organismo administrativo denominado Dirección General de Regulación de los Servicios de Salud, con el propósito de normar y orientar las actividades más importantes de los Sectores Público, Social y Privado en el ámbito nacional, en lo concerniente a la prestación de servicios de atención médica y asistencia social.

En 1985 se asignaron nuevas atribuciones (D.O.F. 19-IX-85); en consecuencia, se integran a esta Dirección General las Subdirecciones de Salud Ambiental y Ocupacional y la de Saneamiento Básico, que se incorporaron físicamente en abril de 1986 y enero de 1987, respectivamente.

Como resultado de la compactación de la Secretaría en enero de 1988, desapareció la Unidad de Planeación, y se fusionaron los Departamentos de Recursos Humanos y Materiales, creándose el Departamento de Recursos Humanos, Materiales y Servicios Generales.

En septiembre de 1988 se realizaron adecuaciones al Reglamento Interior de la Secretaría de Salud, por la inclusión de la Dirección General de Salud Ambiental, Ocupacional y Saneamiento Básico en la estructura orgánica de la Secretaría. En



consecuencia, dejan de pertenecer a esta Dirección General las Subdirecciones de Salud Ambiental y Ocupacional y la de Saneamiento Básico.

Paralelamente se asignan nuevas atribuciones a la Dirección General de Regulación de los Servicios de Salud, que la responsabilizan de la operación del Registro Nacional de Trasplantes, con todo no depende operativamente de dicha Dirección General, ya que esto se ha oficializado por medio del Diario Oficial de la Federación.

## **B. OBJETIVO**

Como objetivo principal de esta Dirección General se encontró el siguiente: "Establecer la normatividad para la regulación de los servicios de atención médica y asistencia social de los Sectores Público, Social y Privado, que coadyuve a mejorar su calidad y ampliar su cobertura."

## **C. FUNCIONES**

Las principales funciones de esta Dirección General son las siguientes:

- Emitir las normas técnicas para la Regulación de los Servicios de Atención Médica Primaria y Hospitalaria de los Sectores Público, Social y Privado, en coordinación con las unidades competentes en la materia.
- Establecer las normas técnicas que regulen la prestación de los Servicios en Materia de Salud Mental, Rehabilitación y Asistencia Social de los Sectores Público, Social y Privado en coordinación con las unidades competentes en la materia.
- Emitir las normas técnicas en materia de Construcción, Equipamiento, Conservación, Mantenimiento, Ampliación, Remodelación y Rehabilitación de las unidades dedicadas a la prestación de Servicios de Salud de los Sectores Público, Social y Privado, en coordinación con las instancias de competencia.
- Efectuar coordinación con las unidades correspondientes para la regulación, control y fomento sanitario en el ámbito de su competencia.

- Emitir los lineamientos normativos en materia de investigación de salud.
- Imponer sanciones y aplicar medidas de seguridad en la esfera de su competencia.
- Establecer y emitir la Norma Técnica para la disposición de de órganos, tejidos y cadáveres con fines terapéuticos, así como coordinar su distribución y llevar un registro de los disponentes y trasplantes realizados.
- Elaborar los programas de prestación de servicios de salud de la Secretaría.

#### **D. POLITICAS**

Las políticas existentes en la Dirección General de Regulación de los Servicios de Salud son las siguientes:

- Proporcionar documentos normativos para la operación armónica y simplificada de los servicios de atención médica y asistencia social en los Sectores Público, Social y Privado.
- Coordinar sus acciones con las de otras dependencias del Sector Público, Social y Privado.
- Mantener una vigilancia, control y evaluación de la prestación de los servicios de salud.
- Mejorar la calidad de la atención médica en los Sectores Público, Social y Privado.
- Identificar los problemas más importantes de salud en los que pueda intervenir la Dirección General de Regulación de los Servicios de Salud.
- Estimular la participación comunitaria y de los trabajadores de la salud.

- Mejorar el proceso de supervisión, como mecanismo de orientación y apoyo a la operación eficiente.

## E. METAS

- Las metas de la Dirección General de Regulación de los Servicios de Salud son:
- Elaborar el Diagnóstico situacional de las medicinas paralelas y tradicional en el país.
- Establecer y desarrollar el sistema de gestión del usuario.
- Actualizar los dos censos de infraestructura.
- Elaborar y desarrollar siete programas de rehabilitación.
- Elaborar una propuesta para establecer un sistema de referencia y contrarreferencia.

## F. ESTRUCTURA

La Dirección general de regulación de los servicios de salud, está integrada como sigue:

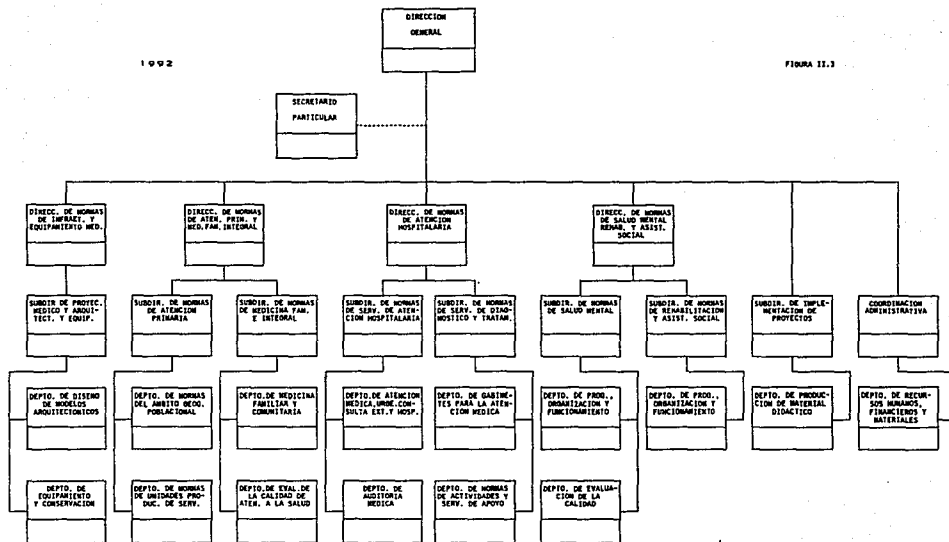
### ESTRUCTURA ORGANIZADA

Director General	1
Secretario Particular	1
Director General	4
Coordinador admvo.	1
Subdirector	8
Jefe de Departamento	15
Total	30
(véase figura II.3)	

# DIRECCION GENERAL DE REGULACION DE LOS SERVICIOS DE SALUD

1992

FIGURA 11.3



FUENTE. MANUAL DE ORGANIZACION DE LA DIREC. GNL. DE REG. DE LOS SERV. DE SALUD

En este capítulo se analizó el Sector Público en México desde el movimiento independiente con Miguel Hidalgo y la creación de dos Secretarías, hasta la actualidad con diecisiete Secretarías y un Departamento Administrativo, además, se dieron a conocer las principales actividades de dichas Secretarías y del Departamento cuya denominación es Departamento del Distrito Federal.

En lo que respecta a la Secretaría de Salud se dieron antecedentes de su fundación y los cambios hechos desde entonces hasta la fecha destacando atribuciones.

Centrándonos en el objeto de estudio, Dirección General de Regulación de los servicios de Salud, en la cual se destacaron sus antecedentes, objetivos, políticas, metas, funciones y estructura mostrando un panorama general de lo que esta Dirección engloba.

Como se puede apreciar la importancia del Sector Público en México radica en su tipo de organización dividida en 17 secretarías y un Departamento del Distrito Federal, siendo estas vitales en el desempeño de las funciones del ejecutivo.

Frente a cambios tan dinámicos que se presentan en el mundo entero, México debe innovar, por lo cual se da la constante lucha de la administración pública por mantener una organización capaz de enfrentar las exigencias de la sociedad mexicana.

### **III. LA GERENCIA DE EMPRESAS Y SUS PRINCIPALES HABILIDADES GERENCIALES**

1. LA GERENCIA DE EMPRESAS
  - A. TAREA Y FUNCIONES PROPIAS DE LA GERENCIA
  - B. NATURALEZA DE LA GERENCIA
  - C. IMPORTANCIA DEL FACTOR HUMANO EN LA GERENCIA
  - D. EL GERENTE Y EL PROFESIONAL DE CARRERA
  - E. PREPARACION DE LOS GERENTES
2. PRINCIPALES HABILIDADES GERENCIALES
  - A. LIDERAZGO
  - B. MOTIVACION
  - C. COMUNICACION

### **III. LA GERENCIA DE EMPRESAS Y SUS PRINCIPALES HABILIDADES GERENCIALES**

En el presente capítulo se analiza el concepto "gerencia", así como las principales tareas y funciones que desarrolla un gerente, la preparación propia de este nivel así como su naturaleza.

Asimismo, se detallan las habilidades principales de los gerentes, tales como los tipos de liderazgo más comunes entre este nivel, la comunicación y la motivación consideradas también como habilidades características de los gerentes o del nivel gerencial como es manejado en algunos textos al respecto. Se presentan algunos conceptos de dichas habilidades y los tipos que se conocen de ellas.

#### **1. LA GERENCIA DE EMPRESAS**

La gerencia constituye un grupo indispensable en las organizaciones, desempeñando el papel clave en el éxito de la empresa.

La gerencia surge a raíz de las necesidades existentes en las organizaciones comerciales modernas, en donde los recursos de producción tanto humanos como materiales son la base en el sistema industrial; así como de la influencia de ciertas creencias básicas de la sociedad occidental, por lo cual se considera a la gerencia como una institución básica y dominante que durará mientras la civilización occidental sobreviva.

Al surgir la gerencia ya no se habla de capital y trabajo, sino de gerencia y trabajo, fijando toda la responsabilidad en el gerente, del cual se exige una preparación (educación gerencial) que le permita ser la persona dinámica y vivificante esencial en todo negocio.

Haciendo referencia a lo citado por Peter F. Drucker en su libro "La Gerencia de Empresas", tenemos que "la gerencia es el órgano de la sociedad encargado específicamente de hacer productivos los recursos"(7), es decir, responsable del progreso económico organizado, reflejando como consecuencia de ello, el espíritu

básico de esta era. Es una institución indispensable y ello explica por qué, una vez engendrada, creció tan rápidamente y con tan poca oposición.

## **A. TAREA Y FUNCIONES PROPIAS DE LA GERENCIA**

Es importante destacar el hecho de que aún siendo la gerencia de suma importancia en toda empresa, es desconocida en nuestras instituciones básicas.

En muchas ocasiones encontramos a la gerencia identificada con la gente que está arriba, con el patrón, y en otras ocasiones como alguien que dirige el trabajo de otros y que, nos dice un dicho, "realiza su trabajo haciendo que otras personas realicen el suyo", no obstante el saber quien pertenece a la gerencia no nos dirá las funciones que a ésta como órgano le corresponden, a su vez identificando sus funciones podemos describir y definir a la gerencia.

La gerencia está enfocada a funcionar como órgano específico de la empresa comercial, al cual se le considera en un lugar diferente al de todos los órganos de gobierno existentes en las instituciones, sin embargo, podremos encontrar funciones semejantes en las empresas, que sin recibir el nombre de gerencia actuarán como tal. Enfocandonos a las tareas y funciones de la gerencia, encontramos las siguientes:

1a. FUNCION: DIRIGIR UN NEGOCIO. Esta tarea resulta ser obvia ya que la gerencia es un órgano de la empresa comercial y podrá encontrarse en todo tipo de instituciones aunque con nombre y/o funciones diferentes. Cabe señalar que la gerencia es una práctica antes que una ciencia o una profesión, aunque contiene elementos de ambas. Este órgano se encuentra sumamente limitado en lo que a responsabilidad y autoridad se refiere. La gerencia sólo puede ser uno de varios grupos dirigentes, pero no el único o el más fuerte debido a que tiene una autoridad social parcial antes que total.

El gerente deberá caracterizarse por su capacidad creadora, en virtud de lo cual la dirección que realizará la gerencia se llevará a cabo mediante objetivos y llegando más allá de su función económica usando su capacidad de adaptación de creación y el dominio que tiene sobre ciertas circunstancias económicas.



2a. FUNCION: DIRIGIR A GERENTES. Esta función se refiere a convertir los recursos humanos y materiales en una empresa productiva, esto es lograr que todos los recursos propios de la empresa de la que forman parte sean lo más productivos posibles, ahorrando al máximo y evitando los excesos.

Al considerar los recursos humanos como parte indispensable de las empresas nos podemos dar cuenta que es el único de los recursos que puede crecer y desarrollarse por sí mismo, del mismo modo serán los recursos más caros de la empresa, resultando una tarea difícil y compleja pero también vital.

3a. FUNCION: DIRIGIR AL TRABAJADOR EN SU TRABAJO. Se debe considerar al trabajador como un recurso de la empresa, el cual además de realizar el trabajo necesario que como parte activa de la empresa le corresponde, necesita de organización, motivación, incentivos, recompensas y satisfacciones. La tarea de la gerencia corresponde a proporcionar todo esto a los trabajadores, con la finalidad de lograr los objetivos propuestos por la empresa.

Una consideración muy importante que debe hacer el gerente es el tiempo. Deberá pensar siempre en presente y en futuro. Este factor "tiempo" es indispensable para una correcta toma de decisiones basado en lo esperado, es decir el futuro. Al ubicarnos en el presente vemos los recursos con los que cuenta la empresa y hacer proyecciones tratando de obtener un desarrollo progreso económico y tecnológico.

Una vez establecidas la tarea y las funciones específicas de la gerencia, desarrollaremos la naturaleza que tiene la gerencia, de acuerdo con Drucker.

## **B. NATURALEZA DE LA GERENCIA**

La gerencia "es un órgano de finalidades múltiples que dirige los negocios, a los gerentes y al trabajador en su trabajo".(7)

La misión de la gerencia deberá estar siempre en función del logro de los objetivos de la institución, lo cual implica la obtención de una autoridad amplia ya que el gerente deberá estar dirigido por los objetivos antes que por su jefe.

El cargo de gerente existe en virtud de que la empresa manifiesta su necesidad, por tal motivo los puestos gerenciales deberán ir relacionados con el logro de los objetivos y establecerse así actividades para cada gerente que contribuyan con dicho fin.

La gerencia tiene su propia razón de ser; por lo tanto debe tener su propia autoridad y su propia responsabilidad y exigir siempre el máximo en cada una de sus funciones. Existen tareas que resultan ser muy grandes para un sólo hombre, lo cual amerita el trabajo en equipo, el cual es muy complejo, ya que requiere de más organización que de cooperación por parte de los integrantes del equipo, haciéndose necesaria la asignación de actividades específicas para cada miembro.

En las empresas bien dirigidas tenemos como persona responsable de la dirección a un equipo ejecutivo, descartando la idea de tener un ejecutivo principal. Por lo tanto la gerencia debe comprender y más que nada saber cuándo y cómo usar la organización en equipos.

Una vez analizada la naturaleza de la gerencia, la cual resulta ser bastante complicada, podremos hacer mención de la importancia que tiene el factor humano en la gerencia.

### **C. IMPORTANCIA DEL FACTOR HUMANO EN LA GERENCIA**

Es muy importante que los gerentes consideren a la fuerza de trabajo un recurso más que un problema, logrando con esto que el trabajador "realice" sus actividades satisfactoriamente, esto también exige que los gerentes acepten la responsabilidad de lograr que las virtudes humanas se manifiesten.

Hay tres enfoques tradicionales de la administración de personas.(6) En primer lugar el enfoque de bienestar, que ve a las personas como problemas que requieren ayuda, un segundo enfoque de la administración de personal, que percibe actividades y tareas que deben ejecutarse dondequiera que muchas personas tengan que trabajar juntas y en tercer término el enfoque que concibe a la fuerza de trabajo como un costo y una amenaza, y para la cual la tarea es controlar el costo y combatir la "crisis".

Con fundamento en lo anterior, podemos comentar que las personas en la mayoría de los casos presentan problemas y una manera de hacerlos trabajar es usando el enfoque de "bienestar", no obstante, éste nos puede hacer caer en el paternalismo lo que representa un peligro enorme para la empresa, ya que puede terminar con ella. Por lo cual, mientras más exitoso y necesario sea el paternalismo de bienestar en una empresa, más debe prepararse el administrador o gerente para liquidar dicho paternalismo. El modo de lograr esto es precisamente el desarrollar la más cabal responsabilidad posible de la tarea, el grupo de trabajo y los asuntos de la comunidad laboral del trabajador y la fuerza de trabajo. Aunque este método de bienestar suele funcionar en forma adecuada, nunca debe considerarse como permanente ya que de ser así puede llegar a paralizar la administración, la empresa, la economía y la sociedad.

Al quedar establecida la importancia del factor humano para la gerencia, o bien la fuerza de trabajo indispensable para que la gerencia pueda realizar en forma eficiente sus actividades, podemos referirnos a la gerencia en comparación con el profesional de carrera ya que es algo que se relaciona mucho y en ocasiones se confunden dichos términos.

#### **D. EL GERENTE Y EL PROFESIONAL DE CARRERA**

La palabra manager o gerente siempre tendrá una definición diferente en todos los países. En los primeros tiempos de la historia de la administración, el gerente era la persona "responsable del trabajo de otros", esta definición sirvió para diferenciar las actividades del gerente con las del propietario de la empresa.

Drucker, explica con claridad la diferencia entre gerente y el profesional de carrera: "El gerente debe traducir los objetivos de la organización al lenguaje del especialista, y el producto del especialista al lenguaje del presunto usuario. En otras palabras, el especialista depende del gerente para la integración de su producto en el trabajo de los demás.(6)

El gerente es el canal por donde el profesional de carrera y especialmente el auténtico especialista, puede orientar su conocimiento, su obra y sus cualidades hacia la

obtención de resultados conjuntos, y por donde a su vez determina las necesidades, las capacidades y las oportunidades de la empresa de la que es miembro."(6)

Podemos decir que el gerente es aquel que tiene a su cargo cierto número de empleados que le ayudarán a realizar las actividades, en cambio un profesional de carrera trabajará en forma individual, no obstante a los dos se les exigirá lo mismo y ambos serán parte de la administración y serán administradores.

Cabe mencionar que el gerente debe ser un especialista en su área en tanto que el profesional de carrera deberá ser un verdadero profesional en todo, el cual enfrenta problemas de comunicación en la empresa.

Como se mencionó en un principio todo gerente requiere de una preparación especial que le permita cumplir con los requisitos que resultan ser muy rigurosos y los cuales deben cumplir los gerentes. De este modo, una vez analizada la gerencia en relación con el profesional de carrera, podemos referirnos a la preparación que estos requieren.

## **E. PREPARACION DE LOS GERENTES**

Todo gerente necesita de una preparación, no sólo con el objeto de lograr un ascenso, sino para estar protegidos ante una vacante superior, además de ser parte de los gerentes del mañana, que logren el éxito de la empresa de la que forma parte.

Para tal efecto se han establecido una serie de principios de la preparación de los gerentes, que son:

- 1o. La preparación de todo el grupo gerencial
- 2o. La preparación de los gerentes debe ser dinámica
- 3o. Finalmente la preparación de los gerentes debe abarcar a todos los gerentes de la empresa.

En resumen la intención que se persigue es el preparar a los gerentes del mañana, esto es preparar a todos los gerentes para que sean mejores como hombres y como gerentes.

Todo gerente tiene dos tareas específicas cuya realización es exclusiva de éstos. Dichas tareas son:

- La primera es la de crear un todo verdadero que sea mayor que la suma de las partes, una entidad productiva que produzca más que la suma de los recursos invertidos en ella.
- La segunda tarea consiste en armonizar en cada decisión y en cada acto los requisitos del futuro inmediato y del mediato a largo plazo. No puede sacrificar a ninguno sin hacer peligrar a la empresa.

Asimismo existen cinco operaciones relacionadas con la tarea y funciones del gerente, las cuales son:

1a. Fija objetivos

2a. Organiza

3a. Motiva y comunica

4a. Posee una tarea de medición

5a. Finalmente el gerente prepara gente.

Cabe mencionar que todo gerente tiene una herramienta específica: la información. El no "maneja" a las personas; él crea motivos, guía y organiza a las personas para que realicen su propio trabajo. Su herramienta para hacerlo es la palabra hablada o escrita o el lenguaje de los números. Independientemente de que la tarea del gerente sea de

ingeniería, contabilidad o ventas, su efectividad depende de su capacidad de escuchar y leer, de su capacidad de hablar y escribir. Necesita habilidad para transmitir su pensamiento a otras personas así como habilidad para descubrir qué buscan los demás.(6)

Al analizar los aspectos propios de la gerencia, se deben considerar las habilidades principales de ésta, tales como el liderazgo, la comunicación y la motivación, desarrollados a continuación.

## **2. PRINCIPALES HABILIDADES GERENCIALES**

Todo gerente debe cubrir ciertas habilidades, entre las cuales considero de las principales, el estilo de liderazgo empleado en la toma de decisiones, la motivación que dan a sus empleados y la comunicación que se presenta entre ellos y sus subalternos, así como con sus jefes. A continuación se plantean estas habilidades gerenciales.

### **A. LIDERAZGO**

Respecto al desarrollo teórico acerca de las habilidades directivas, encontramos que dentro del enfoque de Relaciones humanas, muchos autores han escrito acerca de un aspecto que consideran fundamental: el liderazgo. Existen múltiples definiciones, pero los elementos comunes en todas ellas son el concepto de "influencia" y el aspecto voluntario de la respuesta de los que rodean al líder en relación a sus tentativas de influencia. Como ejemplo tenemos la definición que Hersey y Blanchard proponen: "... el proceso de ejercer influencia sobre un individuo o grupo de individuos en los esfuerzos para la realización de los objetivos en una situación determinada".

Se entiende como influencia la relación interpersonal en la que una persona actúa intencionalmente de tal manera que modifica el comportamiento de otra. Cabe destacar que el concepto de liderazgo es muy complejo y su estudio es todavía controversial y poco explorado en el área de la administración. Hasta fecha reciente se ha reconocido que el liderazgo dentro de una organización burocrática tiene que ser abordado desde una perspectiva diferente a los planteamientos sociopolíticos al respecto. Así, Peters y Waterman reconocen que el liderazgo en la administración está destinado a tener un efecto dentro de los límites de la empresa y examinan la diferenciación que McGregor propone entre dos tipos de liderazgo: el transaccional y el transformacional. El primero,

es aquel que se presenta sólo cuando existe una situación deficiente que debe corregirse, mientras que el liderazgo transformacional es el creativo e innovador. Ambos tipos se pueden presentar dentro de la práctica gerencial.

Por su parte, Hayvery analiza la situación del gerente dentro de una organización y remarca que es un empleado más de la misma, pero al interior no es por necesidad un líder individual, sino que forma parte de un grupo "líder". Por esta razón debe aplicar sus habilidades personales para articular las labores de sus subordinados y alcanzar las metas organizacionales.

Es normal que se confundan el término administrador y líder, utilizándose estos como sinónimos sin que estos signifiquen lo mismo, ya que existen líderes que influyen o dirigen grupos informales o desorganizados y, por tanto no son administradores, únicamente lo hacen en una forma natural; en tanto que los administradores ejercen la autoridad que les otorga la estructura de la organización.

Con base en lo planteado, surge la incógnita de que si el líder nace o se hace, a lo cual se responde que en tiempos pasados se tenía la idea que el líder nacía, pero hoy en día se conoce que una persona que está al mando de un grupo y que no tiene la capacidad de dirigir puede desarrollar esa capacidad.

Asimismo es necesario conocer que existen varios tipos de liderazgo. Miguel Angel Cornejo plantea los siguientes:

a) Naturales

b) Circunstanciales

c) Cognoscitivos

a) **LIDER NATURAL:** Es aquel que nace con las características propias de un líder y que desde temprana edad muestra rasgos y actitudes que lo distinguen de los demás. Es

carismático, optimista, dinámico, sencillo, manipulador, en pocas palabras es una persona que magnetiza.

b) **LIDER CIRCUNSTANCIAL:** Es aquel que adquiere el poder en forma casual, otorgada o heredada. Existen quienes lo aplican de manera cordial y carismática, y otros que lo aplican en forma autoritaria.

c) **LIDER CONGNOSCITIVO:** En este tipo de liderazgo se encuentran todos aquellos líderes que se hacen, lo cual ocurre a través de un liderazgo entregado o bien aprendido.(25)

Así como existen tipos de liderazgo también tenemos estilos, los cuales son importantes de conocer para poder llegar a una clasificación adecuada. Antes de mencionar los estilos de liderazgo en conveniente aclarar que con base en múltiples investigaciones que sobre este tema se han hecho se puede llegar a la generalización de que estos enfoques están relacionados con dos aspectos importantes: las tareas y la persona, expresados en dos estilos de liderazgo básicos:

**AUTOCRATICO:** Este liderazgo está orientado plenamente a las tareas.

**DEMOCRATICO:** Este se orienta plenamente a la gente.

Para aclarar un poco lo antes mencionadó sobre los dos estilos básicos de liderazgo, mencionaré las características que al respecto nos presentan Koontz y O'Donnel, teniendo lo siguiente:

#### ESTILO

#### CARACTERISTICAS

**AUTOCRATICO:**

Dar órdenes y espera su cumplimiento

Es dogmático e impositivo



	Fija él solo las metas
DEMOCRATICO:	Consulta con sus subordinados las acciones y decisiones
	Promueve la participación de los subordinados
	Solicita la participación para fijar metas
RIENDA SUELTA O LIBERAL	Utiliza poco su poder
	Gran cantidad de independencia en sus operaciones
	Permite que sus subordinados fijen sus propias metas(12)

Una vez analizado los aspectos principales dentro del liderazgo, es conveniente analizar las otras habilidades de la gerencia, siendo en este caso el turno de la habilidad de MOTIVACION, en el inciso siguiente se desarrollan los principales aspectos propios de esta habilidad.

## B. MOTIVACION

La motivación se destaca como un factor importante que contribuye al éxito gerencial. Se han desarrollado diversas teorías acerca de la motivación, que pueden ser agrupadas en dos grandes categorías: 1) aquellas que identifican "qué es" lo que inicia, mantiene o termina un comportamiento, y 2) aquellas que tratan de explicar "cómo" esas fuerzas internas o necesidades interactúan con el ambiente para llevar al individuo a hacer una cosa y no otra.

Dentro del primer grupo se encuentran:

a) La teoría de Maslow(3), que sugiere un rango de necesidades jerarquizadas. A este respecto, las investigaciones posteriores no han comprobado que la satisfacción de una necesidad inferior sea necesaria para la activación de una necesidad superior, ni que las necesidades aparezcan en el orden indicado por Maslow.

b) La teoría de Mc Clelland(3), que propone que la gente puede aprender a incrementar las fuerzas motivacionales. Su principio básico, es que todo individuo que establece un intercambio con otra persona y organización tiene una idea precisa de la equidad de lo que obtiene a cambio de su trabajo. Las debilidades que esta teoría presenta son que sólo abarca algunos comportamientos que resultan del intercambio de ganancias y contribuciones; no permite predecir lo que un individuo en una situación real hará como reacción ante la percepción de una desigualdad ni tampoco qué elementos de la situación considerará cada individuo para establecer sus ganancias y sus contribuciones.

c) La teoría de Herzberg(3), que desarrolla una distinción entre los factores de conservación y las fuerzas motivacionales. Los primeros son factores de higiene vinculados con el "contexto" de la tarea, cuya ausencia genera insatisfacción, pero su presencia no es suficiente para provocar satisfacción. Los segundos son factores de motivación, vinculados con el "contenido de la tarea" que cuando están presentes generan satisfacción y motivación.

Una de las críticas más importantes que se le puede hacer a esta teoría es que Herzberg supone que la satisfacción es necesariamente acompañada de un alto grado de motivación; sin embargo, otras investigaciones han demostrado que esta relación no es automática y que la motivación y la satisfacción son dos fenómenos muy distintos.

En el segundo grupo se encuentran las teorías desarrolladas por Vroom y Porter(\*), que sugieren que el proceso motivacional puede ser entendido de dos formas: como la preferencia individual por un resultado deseado de sus actividades y como la expectativa de realización. En el primer sentido, estamos ante la teoría psicológica skinneriana del refuerzo, basada en el principio de que la consecuencia del comportamiento crea un vínculo "automático" entre el estímulo y el comportamiento y

no un vínculo "racional" entre el comportamiento y la consecuencia. Es así como surge la idea de "refuerzos positivos" o recompensas y "refuerzos negativos" o castigos. Esta teoría ha sido utilizada de manera amplia en la empresa industrial con resultados favorables.

La segunda forma del proceso motivacional tiene como principio básico que el comportamiento humano es explicado por sus consecuencias, pero que implica una selección racional y meditada entre muchos medios disponibles para alcanzar los objetivos preferidos. Implica que un empleado en primer lugar evalúa la fuerza de la relación entre su esfuerzo y el rendimiento en el trabajo que va a obtener; en segundo lugar, evalúa la probabilidad de que un buen rendimiento le permita obtener cada una de las muchas recompensas posibles y, por último, emite un juicio personal sobre la "deseabilidad" de cada una de las recompensas probables. De esta manera selecciona el nivel de esfuerzo o de motivación que va a demostrar. Esta teoría puede ser criticable, dado que supone que los seres humanos sólo son motivados por la búsqueda de placer y/o interés personal y que cada vez que va a actuar en el trabajo, realiza todo este proceso de elección racional de una alternativa.

Una vez analizada esta habilidad gerencial de la motivación, sólo nos queda detallar la COMUNICACION, cosa que se realiza en el siguiente inciso.

### **C. COMUNICACION**

Toda organización es un sistema de interacciones estructuradas y toda interacción presupone alguna forma de comunicación. Es por ello que ésta es otra de las habilidades directivas o gerenciales considerada dentro de las más importantes. Al respecto, Mintzberg observó que el típico gerente dedica el 90% de su tiempo a las comunicaciones e interrelaciones. Keith Davis(5), plantea que como actividad gerencial, la comunicación tiene dos propósitos principales:

- 1) Proporcionar información y comprensión necesaria para que las personas puedan desarrollar su trabajo, y
- 2) Estimular las actitudes necesarias que promuevan la motivación, cooperación y satisfacción en los cargos.

Toda comunicación entre dos o más personas es un fenómeno complejo, que implica un intercambio en donde muchos otros fenómenos pueden intervenir en el transcurso del proceso. En cualquier nivel el gerente debe preocuparse por la comunicación, pues si se limita a emitir mensajes sin tomar en cuenta al receptor y su reacción al mensaje recibido, tiene pocas probabilidades de lograr los objetivos que se propone. Shortell y Kaluzny(22), proponen una tipología de los canales de comunicación que pueden existir dentro de una organización de acuerdo a su escala de operaciones y a la complejidad de las tareas realizadas, mientras que Rakich y Cols(19), analizan los flujos y las barreras que pueden existir para que ésta se realice eficientemente. Dichas barreras pueden ubicarse en tres niveles:

a) Barreras en el emisor, que básicamente están vinculadas a su actitud, al tipo de vocabulario escogido o a la emisión de mensajes mixtos (mensaje verbal de un tipo y no verbal de otro);

b) Barreras por parte de un receptor, como la tendencia a escuchar solamente lo que se espera, interpretación a partir de prejuicios, experiencias, formación, etc;

c) Barreras vinculadas al canal escogido. Dependiendo del contenido del mensaje, en teoría se debería buscar el canal más adecuado.

Hasta aquí se presenta el desarrollo teórico generado en esta área a nivel internacional. En México ésta ha sido poco explorada, por lo cual esta investigación esta basada en la METODOLOGÍA DE LA DRA. ELIZABETH CASTRO MILLA.

Una vez explicada la teoría respecto a las habilidades gerenciales, se procede a la investigación de campo, cuyos resultados se presentan en el siguiente capítulo, explicando los resultados.

**IV. EVALUACION DE LAS PRINCIPALES  
HABILIDADES GERENCIALES Y SU APLICACION EN  
EL SECTOR PUBLICO. EL CASO DE LA SECRETARIA  
DE SALUD (RESULTADOS DE LA INVESTIGACION DE  
CAMPO)**

1. PREGUNTAS DEL CUESTIONARIO
2. RESULTADOS Y GRAFICAS
3. COMENTARIOS

#### **IV. EVALUACION DEL NIVEL GERENCIAL Y SU APLICACION EN EL SECTOR PUBLICO. EL CASO DE LA SECRETARIA DE SALUD.**

En los capítulos anteriores se realizó un análisis de los factores que afectan a la empresa objeto de estudio desde un punto de vista teórico. Para la aprobación o disprobación de la hipótesis de trabajo se aplicó una investigación considerando los factores estudiados de acuerdo a dicha hipótesis, por lo que a continuación se presentan los resultados para el caso de la Dirección general de regulación de los servicios de salud de la Secretaría de Salud.

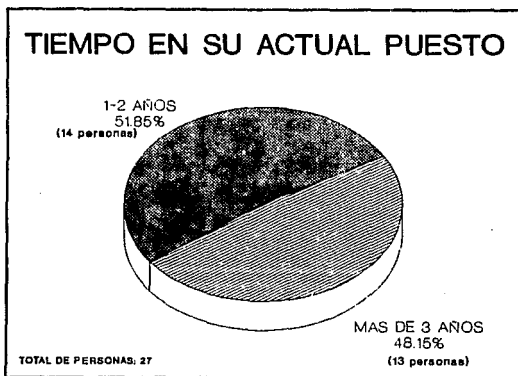
Los resultados se presentan para cada una de las preguntas del cuestionario aplicado, en donde se proporciona el total de personas encuestadas y el porcentaje que representan.

### 1) TIEMPO EN SU ACTUAL PUESTO

De los 27 cuestionarios aplicados, los resultados obtenidos son:

1-2 años 51.85%                      14 personas

Más de 3 años 48.15%                      13 personas

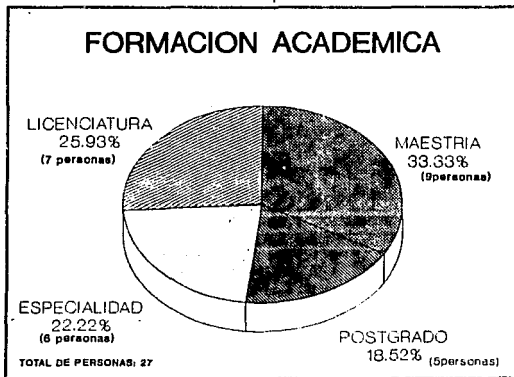


Los resultados de esta pregunta, permiten afirmar que un porcentaje importante de encuestados (51.85%), tienen poco tiempo de trabajar en el puesto actual en la Dirección objeto de estudio, en consecuencia el 48.15% tienen más de tres años en el puesto.

## 2) FORMACION ACADEMICA

De las 27 personas encuestadas los niveles académicos que tienen son:

Licenciatura 25.93%	7 personas
Especialidad 22.22%	6 personas
Postgrado 18.52%	5 personas
Maestría 33.33%	9 personas



Como se puede observar, el nivel gerencial de esta Dirección está formado por personas con estudios de licenciatura como mínimo, presentándose el mayor porcentaje (33.33%) en las personas con estudios de maestría.

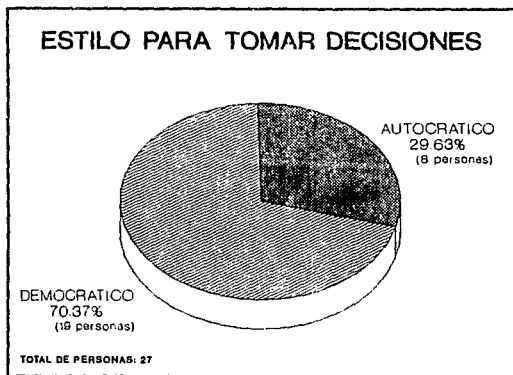


### 3) ESTILO QUE UTILIZA CON MAS FRECUENCIA PARA TOMAR DECISIONES

De las 27 personas encuestadas se obtiene lo siguiente:

Estilo democrático 70.37%                      19 personas

Estilo autocrático 29.63%                      8 personas



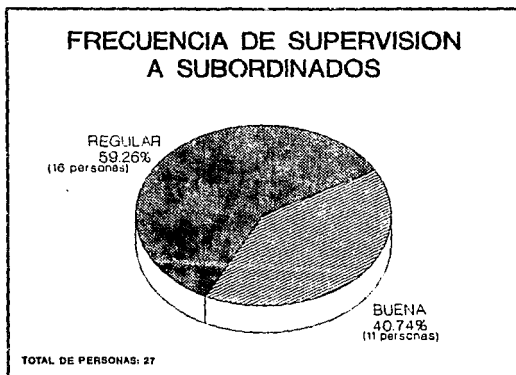
La mayoría de los encuestados tienen un estilo en su toma de decisiones democrático (70.37%), en tanto que sólo el 29.63% presenta un estilo autocrático, permitiendo la participación de los subordinados en la toma de decisiones.

Cabe mencionar que el estilo liberal considerado dentro de los estilos de toma de decisiones no se presenta en esta Dirección

#### 4) FRECUENCIA DE SUPERVISION A SUBORDINADOS

De las 27 personas encuestadas que representan el 100% de la población se tiene:

Buena 40.74%	11 personas
Regular 59.26%	16 personas



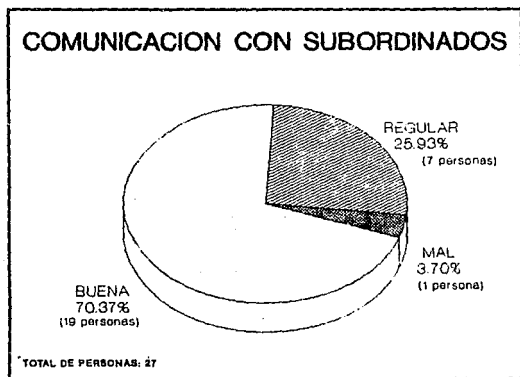
Con esto podemos afirmar que un porcentaje considerable (59.26%) realiza una supervisión regular, esto es, que existe bastante supervisión, lo cual incomoda a los trabajadores. Cabe aclarar que esta evaluación consistió en el grado de supervisión considerando la supervisión moderada como buena, ocupando sólo el 40.74%.



## 6) COMUNICACION CON LOS SUBORDINADOS

De los 27 cuestionarios aplicados los resultados que se obtuvieron son:

Buena 70.37%	19 personas
Regular 25.93%	7 personas
Mala 3.70%	1 persona

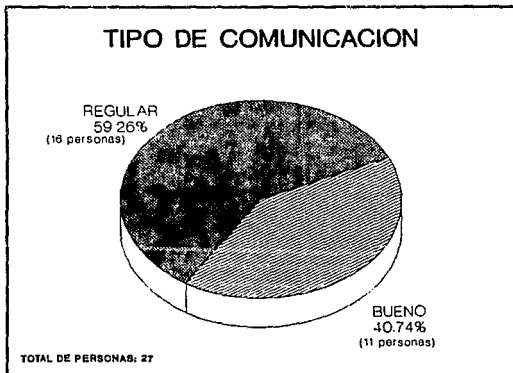


Un porcentaje bastante considerable de encuestados (70.37%) demuestra que la comunicación existente en esta Dirección es cordial y agradable, aclarando las dudas que puedan presentarse en el trabajo, no obstante se observa que un 3.70% (1 persona) considera mala la comunicación.

## 7) TIPO DE COMUNICACION

De los 27 cuestionarios aplicados se obtuvo lo siguiente:

Buena 40.74%	11 personas
Regular 59.26%	16 personas

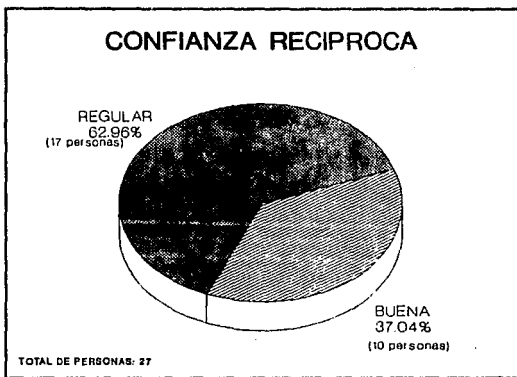


Esto nos refleja que el 59.26% de los gerentes de esta Dirección tienen un tipo de comunicación regular, realizandola en gran medida por medio de conversaciones (informal) y en menor grado por medio de escritos (formal), no obstante se presentan los dos tipos en forma alterna.

### 8) GRADO DE CONFIANZA RECÍPROCA

Del 100% de los encuestados se obtuvo lo siguiente:

Buena 37.04%	10 personas
Regular 62.96%	17 personas



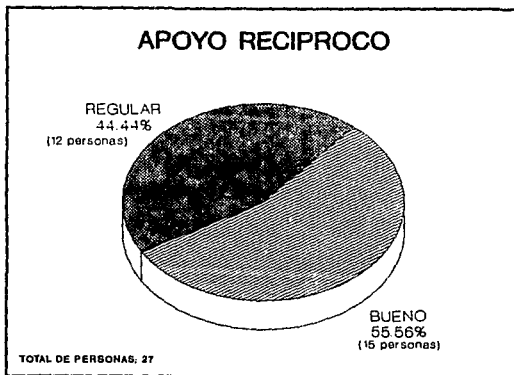
La confianza recíproca es regular representada esta por un 62.96%, esto se presenta debido al poco tiempo que tienen los directivos en su puesto, por lo que los subordinados no están del todo convencidos de dar su confianza. Es conveniente mencionar que el grado de malo no se presentó, lo que asegura avances al respecto.

## 9) GRADO DE APOYO RECIPROCO

De los 27 cuestionarios aplicados se obtuvo:

Bueno 55.56% 15 personas

Regular 44.44% 12 personas

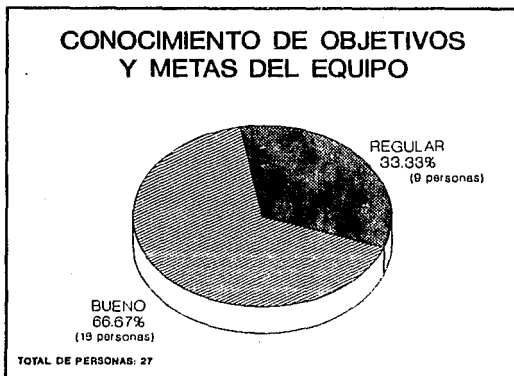


El apoyo recíproco es bueno, representado esto por el mayor porcentaje (55.56%), lo que demuestra que existe apoyo por ambas partes, directivos y subordinados, en tanto que el 44.44% representa un menor grado de apoyo no presentándose un grado negativo en esta Dirección.

## 10) CONOCIMIENTO DE OBJETIVOS Y METAS DEL EQUIPO

De los 27 cuestionarios aplicados se obtuvo:

Bueno 66.67%	18 personas
Regular 33.33%	9 personas



Con esto podemos afirmar que un porcentaje importante (66.67%) tiene un claro conocimiento de los objetivos y metas que se tienen en esta Dirección, en tanto que el 33.33% sólo los conocen superficialmente.

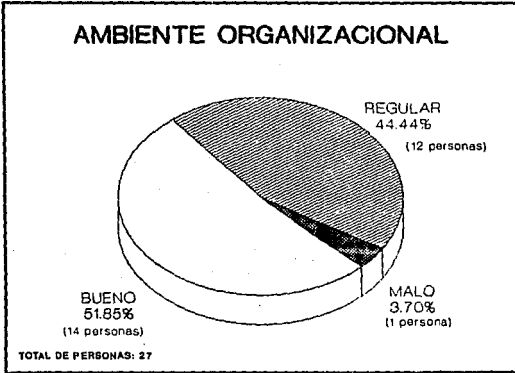




## 12) AMBIENTE ORGANIZACIONAL

Del 100% de los cuestionarios aplicados se obtuvieron los siguientes resultados:

Bueno 51.85%	14 personas
Regular 44.44%	12 personas
Malo 3.70%	1 persona



Esto nos refleja que el 51.85% de los encuestados considera bueno el ambiente organizacional de esta Dirección, no obstante se presenta un 3.70% que lo considera malo.





## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### CONCLUSIONES

La realización de la presente investigación llevó a la obtención de conclusiones, por un lado de la Dirección objeto de estudio y por otro de tipo general. En lo que se refiere a la Dirección objeto de estudio, las principales conclusiones son:

1. En la dirección estudiada de la Secretaría de Salud, se observa que la mayoría de los jefes tienen poco tiempo en su puesto, lo que ha influido en forma positiva en las relaciones con los subordinados, ya que las fricciones son pocas y hay mayor disposición a trabajar en equipo e innovar.
2. Uno de los cambios más notorios es la formación de un círculo de calidad, formado por personal de base de los dos turnos existentes en esta Secretaría (matutino y vespertino). Dichos círculos participarán en las tomas de decisiones relacionados con su nivel y comunicarán a todo el personal de los movimientos trascendentales realizados en la Dirección.
3. El estilo de toma de decisiones que se manifestó con mayor frecuencia en este estudio es el "democrático", en donde los gerentes toman en cuenta a los subordinados, sus inquietudes y opiniones en la toma de decisiones.
4. La frecuencia de supervisión a los subordinados es regular, lo que constituye un aspecto positivo para el desarrollo de la motivación de los empleados, pero con la frecuencia suficiente para conocer el avance del trabajo hacia el logro de los objetivos.
5. El interés al supervisar es bueno, debido a que los jefes contemplan los problemas, intereses y aspiraciones de los subordinados y no únicamente el desarrollo que tienen en sus actividades. Nuevamente, este aspecto puede estimular la motivación de los subalternos.

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

- 6.- La confianza recíproca en el equipo de trabajo es regular, debido al poco tiempo que los directivos tienen en su puesto, lo que origina que algunos subordinados no estén del todo convencidos en dar su confianza.
- 7.- El grado de apoyo recíproco es bueno, con un legítimo interés entre directivos y subordinados en la realización del trabajo.
- 8.- El conocimiento de los objetivos y metas del equipo es bueno, considerando que son conocidos claramente por el personal.
- 9.- La utilización de las habilidades de los miembros del equipo por parte de los directivos es buena, ya que se aprovechan los recursos humanos existentes en esta Dirección general, sobre todo el potencial que representa la gente joven.
- 10.- El ambiente organizacional es bueno considerandose libre, de apoyo y respetuoso.
- 11.- El caso de la variable motivación conformada por reconocimiento y salario, reflejó que el reconocimiento de las habilidades de los miembros del equipo es buena.
- 12.- Considerando la situación de crisis económica que atraviesa el país, se percibe la necesidad de un aumento en los tabuladores de salario que se adecue a las necesidades actuales.
- 13.- La comunicación con los subordinados es buena, ya que es cordial y agradable resolviendo las dudas de los empleados con respecto al trabajo.
- 14.- De acuerdo a los resultados observados en esta investigación, la práctica gerencial que se presenta en la Dirección general objeto de estudio es generalmente buena ya que las principales habilidades gerenciales analizadas (liderazgo, motivación y comunicación), fueron evaluadas como buenas.

En lo que respecta a las conclusiones de tipo general tenemos:

Este estudio evidencia que para obtener buen nivel gerencial es necesario analizar variables como las siguientes: estilo de toma de decisiones, el centro de interés al supervisar, la utilización de las habilidades de los miembros del equipo, el reconocimiento del trabajo de los subordinados y el contenido de la comunicación.

Estas variables influyen de manera determinante en el desempeño del trabajo y de acuerdo a los resultados, la comunicación es vital para una buena toma de decisiones, así como para conocer el grado de satisfacción de los empleados en la institución, asimismo una adecuada motivación provoca una participación más dinámica del grupo de trabajo.

En lo que se refiere a la hipótesis planteada para este trabajo que es la siguiente:

"La eficacia del nivel gerencial de la Secretaría de Salud dependerá de la forma de comunicación, del grado de motivación y los tipos de liderazgo de los directivos de la organización."

Se aprueba, debido a que los resultados obtenidos en las variables consideradas como principales habilidades del nivel gerencial (liderazgo, motivación y comunicación), están bien empleadas en esta Dirección general permitiendo un eficiente funcionamiento de esta y por consiguiente en la Secretaría de Salud.

Finalmente puedo concluir que la metodología de la Dra. Castro es aplicable al Sector público representando un intento de evaluación integral, siendo necesario para validarla su aplicación en otras dependencias de gobierno.

## **RECOMENDACIONES**

- En todas las dependencias de gobierno se debe hacer la comunicación más frecuente y formal en todos los niveles, permitiendo la participación del personal en la toma de decisiones.

- En el Sector público se debe reforzar la motivación del personal, tomando en cuenta su trabajo para su ascenso en el escalafon que permita su desarrollo en la institución.
- En el Sector público se debe fomentar el crecimiento y fortalecimiento de las actividades de circulos de calidad integrados por trabajadores de las dependencias de gobierno.
- Considero de gran importancia que esta metodología presentada por la Dra. Castro se haga extensiva a todas las Secretarías de Gobierno, realizando análisis comparativos con los resultados.



## BIBLIOGRAFIA

1. ARIAS Galicia, Fernando, "Administración de Recursos Humanos", México, Trillas, 1980, 525 pp.
2. CASTRO Milla, Ma. de los A. Elizabeth, "Propuesta de una Metodología para la Evaluación de la práctica gerencial y su aplicación en un Hospital Privado", Tesis para el grado de Maestría en Ciencias en Sistemas de Salud, México, 1991, 120 pp.
3. CHIAVENATO, Idalberto, "Introducción a la Teoría General de la Administración", Colombia, McGraw Hill, 1987.
4. "Constitución Política Mexicana", México, Editores Andrades S.A., 1986, p. 396-318.
5. DAVIS, K, "Human Relations at work: The dynamics of organizational behavior", McGraw Hill, New York 1972.
6. DRUCKER, Peter F., "La Gerencia", México, El Ateneo, 1975, 550 pp.
7. DRUCKER, Peter F., "La Gerencia de Empresas", México, Sudamericana, 1979, 506 pp.
8. "Elementos del Derecho Administrativo", México, Limusa, 1991, p.71-142.
9. ESPARZA Medina, Gerardo, "Implantación de un sistema de capacitación para la formación de técnicos instructores en las Secretarías de Estado", México, UNAM, 1987, p.43-45.
10. GONZALEZ Ramírez, Adalberto, "El Presupuesto por Programas en el Sector Público de México", México, UNAM, 1984, p.31-63.

11. ISITA Ibarra, Ma. de los Angeles, "El Licenciado en Contaduría en el Sector Público", México, UNAM, 1985, p.28-49.
12. KOONTZ, Harold. et. al. "Elementos de Administración", México, McGraw Hill, 1983.
13. "Ley Orgánica de la Administración Pública Federal", México, Porrúa, 1990, p.7-53.
14. "Manual de Organización de la Dirección General de Regulación de los Servicios de Salud", México, Secretaría de Salud, 1988.
15. "Manual de Organización del Gobierno Federal", México, Dirección General de Estudios de Administración, 1973, p.354-360.
16. "Manual de Organización del Gobierno Federal", México, Comisión de Administración Pública, 1970, p.75-76.
17. MENDEZ MORALES, José S. "Problemas Económicos de México", México, McGraw Hill, 1991, p.310.
18. "Programa de actividades de la Dirección General de Regulación de los Servicios de Salud", México, Secretaría de Salud, 1991, p.2- 4.
19. RAKICH, J., BEAUFORT, B., KURT D., "Managing Health Services Organizations", W.B. Saunders Company, Philadelphia, 1985.
20. ROJAS Soriano, Raúl, "El proceso de la investigación científica", México, Trillas, 1988, p.83-86.
21. ROMERO Resendiz, Silvia, "La Auditoría interna en el Sector Público", México, UNAM, 1984, p.17-30.

22. SHORTELL Y KALUZNI, "Communication and Coordination", Hospital & Health Services Administration, 1985.

23. TRUEBA Urbina, Alberto, "Legislación Federal de Trabajo Burocrática", México, Porrúa, 1990, p.3-42.

24. ZORRILLA Arena, Santiago, "Guía para elaborar tesis", México, McGraw Hill, 1990, 106 pp

## HEMEROGRAFIA

25. CORNEJO, Miguel Angel, "El Líder Corporativo", México, Alto Nivel, 1992, Núm. 43, p.26-27.

26. Diario Oficial de la Federación, México ,26 de enero, 1992.

27. Diario Oficial de la Federación, México, 25 de mayo , 1992.