

**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
SISTEMA DE POSGRADO  
MAESTRÍA EN GERENCIA EN SERVICIOS DE LA SALUD**

**TEMA:**

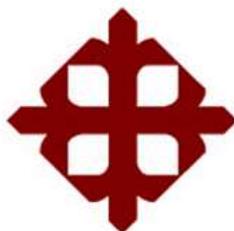
**Los roles de Mintzberg y su relación con el cumplimiento de las funciones administrativas de los gerentes de salud.**

**AUTOR:**

**Esparza Proaño, Juan Edwin**

**Previo a la obtención del Grado Académico de:  
Magíster en Gerencia en Servicios de la Salud**

**Guayaquil, Ecuador  
2024**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
SISTEMA DE POSGRADO  
MAESTRÍA EN GERENCIA EN SERVICIOS DE LA SALUD**

**CERTIFICACIÓN**

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por el **Ingeniero Comercial Juan Edwin Esparza Proaño**, como requerimiento parcial para la obtención del Grado Académico de **Magíster en Gerencia en Servicios de la Salud**.

**REVISOR**

---

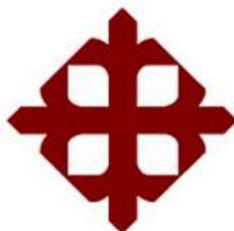
**Dr. Valdivieso Guerrero Jaime Alberto MSc.**

**DIRECTORA DEL PROGRAMA**

---

**Econ. Núñez Lapo, María de los Ángeles, MSc.**

**Guayaquil, a los 15 días del mes de agosto del año 2024**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
SISTEMA DE POSGRADO  
MAESTRÍA EN GERENCIA EN SERVICIOS DE LA SALUD**

**DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

**Yo, Esparza Proaño, Juan Edwin**

**DECLARO QUE:**

El documento **Los roles de Mintzberg y su relación con el cumplimiento de las funciones administrativas de los gerentes de salud** previa a la obtención del **Grado Académico de Magíster en Gerencia en Servicios de la Salud**, ha sido desarrollada en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

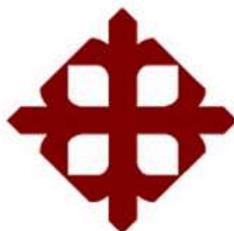
En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del documento del Grado Académico en mención.

**Guayaquil, a los 15 días del mes de agosto del año 2024**

**EL AUTOR**

---

**Esparza Proaño, Juan Edwin**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
SISTEMA DE POSGRADO  
MAESTRÍA EN GERENCIA EN SERVICIOS DE LA SALUD**

**AUTORIZACIÓN**

**Yo, Esparza Proaño, Juan Edwin**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la **publicación** en la biblioteca de la institución del **documento** previo a la obtención del grado de **Magíster en Gerencia en Servicios de la Salud** titulado: **Los roles de Mintzberg y su relación con el cumplimiento de las funciones administrativas de los gerentes de salud**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

**Guayaquil, a los 15 días del mes de agosto del año 2024**

**EL AUTOR**

---

**Esparza Proaño, Juan Edwin**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
SISTEMA DE POSGRADO  
MAESTRÍA EN GERENCIA EN SERVICIOS DE LA SALUD

REPORTE COMPILATIO



CERTIFICADO DE ANÁLISIS  
magister

JUANES\_1 (1)

2%  
Textos sospechosos

1% Similitudes  
0% similitudes entre comillas  
0% entre las fuentes mencionadas  
< 1% Idiomas no reconocidos  
< 1% Textos potencialmente generados por la IA

Nombre del documento: JUANES\_1 (1).DOC  
ID del documento: 8e91b0cb284e559e8207447b3fea262a72d3a537  
Tamaño del documento original: 579,82 kB

Depositante: María de los Angeles Núñez Lapo  
Fecha de depósito: 6/8/2024  
Tipo de carga: interface  
fecha de fin de análisis: 6/8/2024

Número de palabras: 5666  
Número de caracteres: 37.922

Ubicación de las similitudes en el documento:



Fuentes principales detectadas

Nº	Descripciones	Similitudes	Ubicaciones	Datos adicionales
1	<b>ENSAYO CORREGIDO.docx   ENSAYO CORREGIDO</b> #517301 El documento proviene de mi biblioteca de referencias 14 fuentes similares	11%		Palabras idénticas: 11% (578 palabras)
2	<b>repositorio.ucsg.edu.ec</b> <a href="http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/14991/1/T-UCSG-PO5-MDDP44.pdf">http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/14991/1/T-UCSG-PO5-MDDP44.pdf</a> 8 fuentes similares	5%		Palabras idénticas: 5% (265 palabras)

Fuentes con similitudes fortuitas

Nº	Descripciones	Similitudes	Ubicaciones	Datos adicionales
1	<b>Documento de otro usuario</b> #63a752 El documento proviene de otro grupo	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (20 palabras)
2	<b>Documento de otro usuario</b> #4902a4 El documento proviene de otro grupo	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (18 palabras)

## **AGRADECIMIENTO**

Quiero expresar mi más profundo agradecimiento a todas las personas que han sido fundamentales en el logro de este importante hito en mi vida.

A mi esposa, gracias por tu amor y por creer en mí.

A mis hijas, quienes han sido mi motivación diaria para superarme.

A mis padres, por enseñarme el valor de la educación.

**Juan Edwin Esparza Proaño**

## **DEDICATORIA**

A mis amadas hijas: Ariana, Isabela, Valentina y Victoria

Este logro es una prueba de que no existe una etapa límite para continuar persiguiendo nuestros sueños y metas académicas. Espero que este título sea un testimonio de dedicación, perseverancia y entrega.

Que mi experiencia les sirva como un ejemplo de que nunca es tarde para aprender y que el conocimiento es un tesoro que nos acompaña toda la vida.

Con todo mi amor y esperanza para su futuro.

**Juan Edwin Esparza Proaño**

## Introducción

La gestión de los sistemas de salud siempre ha sido compleja; en la actualidad está marcada por un entorno con cambios demográficos, avances tecnológicos, demandas de los pacientes y regulaciones gubernamentales en constante evolución, donde los líderes hoy en día deben desempeñar roles multifacéticos y adaptarse ágilmente a las circunstancias cambiantes.

De acuerdo con el planteamiento de Mintzberg (1983), académico internacionalmente reconocido y autor de varias publicaciones sobre negocios y gestión, quien se desempeña como escritor, profesor y consultor (Gómez, 2022), determina que la tarea directiva consiste en el ejercicio de una serie de roles, entendidos como un conjunto organizado de comportamientos correspondientes a un puesto de trabajo. En este contexto, la identificación de los diez roles de los gerentes, emerge como una herramienta invaluable para comprender y optimizar la práctica de la gerencia en salud (Páez, 2021).

Los sistemas nacionales de salud detallan como su principal elemento la rectoría, en la cual se dimensiona la conducción, regulación, financiamiento, garantía y armonización del servicio de salud (Molina, 2018). La teoría de los roles de Mintzberg encaja en los niveles rectores pues, permite el cumplimiento de objetivos con la aplicación de sus habilidades blandas, convirtiéndose en una necesidad no sólo pertinente, sino también crucial dada la naturaleza única y la importancia de los servicios de salud en la sociedad contemporánea.

En un estudio realizado sobre el desempeño de las funciones administrativas, se obtuvo que un 57% de los gerentes participa en el proceso de planificación, un 71% no está inmerso en los procesos de organización y tienen un alto cumplimiento en las funciones de dirección y control (Bracho, 2005). Este trabajo busca establecer la relación existente entre lo que establece Mintzberg con su teoría de los roles y su aplicación en el cabal cumplimiento de las funciones administrativas de los gerentes de salud.

Se realiza una descripción de los roles gerenciales propuestos por Mintzberg, los cuales se clasifican en interpersonales, informativos y de toma de decisiones, posteriormente se busca la relación existente con las funciones administrativas en el sector salud. Además, se examina la relevancia de estos roles en la mejora de la eficiencia, la calidad y la efectividad de los servicios.

Posteriormente, se aborda el cumplimiento de las funciones administrativas específicas por parte de los gerentes de salud y su relación con los roles de Mintzberg para contribuir al logro de los objetivos estratégicos y operativos en el ámbito de la salud, tales como la optimización de recursos, la gestión del talento humano, la mejora continua de la calidad y la satisfacción del paciente.

Finalmente, a través de la experiencia y ejemplos de la administración de salud, se busca mostrar el uso de habilidades no técnicas en el proceso de gerenciar y desarrollar líderes, que permita el planteamiento de estrategias para un cumplimiento efectivo de las funciones administrativas en

búsqueda de una gestión profesional, con una mejora continua de las organizaciones y un servicio adecuado para la población.

### **Roles de Mintzberg y las funciones administrativas**

La función de gerente de un área crítica como la salud debe alimentarse de competencias no únicamente técnicas, sino también de las conocidas como habilidades no técnicas, similares a las que detalla Mintzberg con los diez roles asociados a posiciones directivas y agrupadas de la siguiente manera: contacto interpersonal, procesamiento de la información y toma de decisiones (Morris, 2017).

#### **Figura 1**

*Roles gerenciales según Mintzberg*



Nota. Tomado de Administración de Robbins y Coulter, por Robbins & Coulter (2018, p. 11)

Las jerarquías en las que se desempeñan los gerentes son diversas, desde los gerentes de alto nivel en organizaciones gubernamentales o grandes empresas, seguidos de los de nivel intermedio dentro de las mismas instituciones en un área específica, hasta los de nivel táctico o de primera línea, cada uno de ellos con diferentes responsabilidades, direccionando subordinados y cumpliendo objetivos. En el texto de Administración de Robbins y Coulter (2018) se establece el conjunto de habilidades gerenciales propuesto por Robert L. Katz, quien manifiesta que los gerentes tienen la obligación de desarrollar habilidades conceptuales, siendo éstas de mayor prioridad para los gerentes estratégicos, humanas de igual importancia en todos los niveles y técnicas con mayor relevancia para los niveles más bajos.

#### ***Roles Interpersonales***

Los roles interpersonales incluyen: liderazgo, representante y enlace. El de liderazgo, afecta la dinámica del grupo y la interacción de sus miembros, cuanto mejor los líderes gestionen las estrategias, la cultura y otras variables de la organización, se fortalecerá la cultura organizacional (Wulandari et al., 2021). El equipo de salud en una institución hospitalaria está compuesto por individuos con diversas

habilidades, conocimientos y experiencia en sus respectivas áreas, sin embargo, en situaciones tanto normales como de crisis, colaboran de manera conjunta para asegurar que la atención médica sea eficaz y de alta calidad (Rodríguez et al., 2021).

Las conductas pueden determinar un liderazgo participativo, democrático, liberal o autocrático, dependiente de la personalidad de quien lo ejerce; por otro lado, se puede enfocar el liderazgo en el cumplimiento de metas a través de un intercambio transaccional, o puede ser transformacional en la búsqueda de incidir en los subordinados el cumplimiento de los objetivos por propia convicción (Contreras & Ramírez, 2019).

Las instituciones de salud no se caracterizan por tener una línea identificable de liderazgo, está en las habilidades de los gerentes identificar cual camino seguir para influir en los seguidores, con el afán de cumplir los objetivos y las estrategias implementadas en base a un análisis minucioso del entorno interno y externo de la organización. El tipo de liderazgo será una alternativa, pero siempre influirá el ejemplo que se muestre ante los subordinados, conociendo las áreas donde se desempeña el personal, aplicando la empatía tanto con los trabajadores de la organización y con los usuarios (Contreras & Ramírez, 2019).

Por otro lado, el gerente debe distinguirse por representar a su organización y a sus subordinados, los seguidores deben identificarse con esta persona bajo la concepción de que tiene las habilidades y competencias para dirigir y cumplir los objetivos. Es importante destacar que un gerente debe ser y parecer. Ser, pues debe poseer el rol de representante a través del conocimiento y parecer pues debe generar dicha imagen de manera interna y externa en la organización (Fuerza Aérea Ecuatoriana, 2018).

El comportamiento humano es complejo y comprender cómo se manifiesta en el entorno profesional es difícil debido a las diversas complejidades individuales. Por lo tanto, los líderes deben ser capaces de establecer nuevas relaciones laborales, negociar en caso de conflictos, fomentar la cooperación, mostrar interés y sensibilidad hacia las necesidades de sus colaboradores, ser amables y mantener un buen sentido del humor, así como estar dispuestos a adoptar diferentes actitudes, ejercer liderazgo y permitir ser liderados, expresar opiniones y aceptar las de los demás (Garzón et al., 2021).

El gerente de salud debe desempeñarse como un ente visible en la organización, encabezando todas las actividades administrativas, operativas e incluso sociales. El rol de representante es primordial en entidades de salud, en donde pese a no estar presente en todos los ámbitos que las entidades de salud desempeñan, entre ellas: emergencia, consulta externa, laboratorios, quirófanos, hospitalización, entre otros; cada uno de los miembros de la organización debe tener la cabal confianza que alguien está a la cabeza liderando y con el timón de mando de la organización (Contreras & Ramírez, 2020).

En otro orden de ideas, la función de enlace es primordial en los gerentes, actuando como nexo entre los departamentos de la organización; muchas veces existe o se evidencia rivalidades entre especialidades médicas, departamentos o áreas de las unidades de salud, por lo que es vital el desempeño como enlace del gerente que permita articular las funciones e integrar los esfuerzos para un beneficio común (Flores & Gutiérrez, 2023).

El actuar como enlace se destaca también de manera externa, siendo el nexo para mejorar relaciones con proveedores de medicina, suministros o equipos médicos. Las unidades de salud laboran de manera directa con aseguradoras, con quienes se debe establecer alianzas ganar-ganar en beneficio de la organización.

### ***Roles Informativos***

Los roles informativos están compuestos por monitor, difusor y portavoz. El de monitor se desempeña al recopilar información tanto interna como externa que pueda afectar a la organización de salud (Robbins & Coulter, 2018). Esto incluye datos sobre el rendimiento del personal, la satisfacción del paciente, tendencias del mercado, avances médicos, regulaciones gubernamentales, entre otros.

Los gerentes de salud deben estar constantemente al tanto de los cambios en la industria, las mejores prácticas en atención médica y las tendencias en salud pública. Monitorizar los indicadores clave de rendimiento (KPIs) para evaluar el desempeño de la organización y tomar decisiones informadas para mejorar la calidad de la atención y la eficiencia operativa.

En la actualidad se evidencia un desarrollo abrumador en lo referente a las comunicaciones, utilizando herramientas verbales y no verbales a través de diferentes medios como redes informáticas, correos electrónicos, redes sociales, videoconferencias; cada una con diferentes características de empleo útil para la organización (Lachira et al., 2020). El rol de difusor debe caracterizarse por ser asertivo, impartiendo información útil y precisa en el momento correcto, que permita que los miembros de la organización de salud conozcan de primera mano lo que acontece en su institución. Ser asertivo se considera como la habilidad y aptitud comunicativa que permite resolver conflictos de una manera acertada (Lesmes et al., 2020).

Es importante difundir políticas del gerente, en las cuales se determine la manera de trabajar, las prioridades de la organización y lineamientos administrativos que permitan que los empleados tengan una guía en su accionar diario. La comunicación es vital para que una organización de salud camine en un mismo sentido, esto no involucra que todas las decisiones, estrategias o planificación deben ser notificadas en todos los niveles, la información debe ser clasificada y distribuida bajo la premisa de la necesidad del saber en cada área.

Las habilidades humanas o competencias están relacionadas con la capacidad del gerente para comprender, enseñar y motivar a otros, así como para colaborar con ellos, ya sea de forma individual o

en conjunto. Dado que los gerentes realizan tareas a través de otros individuos, es crucial que posean competencias comunicativas, motivacionales y de delegación, promoviendo así el trabajo en equipo y la humanización del entorno laboral (Sánchez et al., 2020).

El rol de portavoz se relaciona con el de representante, es cómo el gerente proyecta la imagen de su organización ante un público externo. Comunicar la misión, objetivos y visión de la empresa ante el público en general con el fin de generar un posicionamiento en la sociedad es importante para la organización, pues de esta forma se consolida la clientela adquirida, generando lealtad y se anima a la generación de nuevos clientes. El portavoz no comunica únicamente intenciones, sino también necesidades de su empresa ante un ente jerárquico superior. El gerente proyecta la realidad de su organización, no maquilla sus resultados ni busca excusas de no cumplimiento, asume con responsabilidad las labores llevadas a cabo, pues es el resultado de sus acciones (Garzón et al., 2021).

### ***Roles de decisión.***

Dentro de los roles de decisión se subdividen los de emprendedor, solucionador de conflictos, asignador de recursos y negociador. El rol de emprendedor se relaciona con la influencia para que los miembros de la empresa cumplan una función creativa, contribuyendo a la innovación, la eficacia y la supervivencia de la organización. Esta cualidad se afianza en un aceptable clima organizacional, como principio rector para los procesos de gestión de nuevas ideas. Los gerentes de salud deben caracterizarse por ser audaces, creativos, visionarios e innovadores; de esta forma se permite crear escenarios soñadores que se comprometen por la visión con el descubrimiento y la explotación de la creación de valor estratégico para la organización (Flores & Gutiérrez, 2023).

El gerente de salud debe enfocar sus acciones siendo emprendedor, el libro de Administración de Robbins y Coulter (2018), establece cuatro pasos fundamentales para cumplir con este objetivo. Inicialmente explorar el contexto empresarial incluyendo las realidades políticas, legales, sociales y laborales en los cuales se desarrolla la organización. Mediante la exploración del contexto el siguiente paso es identificar las oportunidades y posibles ventajas competitivas. La siguiente acción es enfocarse en los problemas implícitos y poner en práctica la iniciativa, centrándose en la viabilidad, planificación y aplicación. Finalmente, una vez que la iniciativa está en marcha lo que resta es administrarla mediante la implementación de procesos, personal y un constante monitoreo.

Por otro lado, dentro de roles de decisión se encuentra el rol de solucionador de conflictos. En la gerencia de salud se presentan problemas entre áreas o departamentos o incluso entre especialidades médicas, debido a incompatibilidad en las metas o muchas veces a no poseer una sinergia de trabajo en equipo. En primera instancia el gerente debe identificar estos roces de una manera proactiva; sin embargo, de identificarse conflictos se debe aplicar la negociación, habilidad blanda que debe poseer el gerente en salud, basado en la escucha activa, bajo una perspectiva neutral, buscando plantear propuestas que respeten la posición de las partes y conlleven a una negociación integradora (Leal, 2020).

Las organizaciones del sector público necesitan líderes competentes en negociación y resolución de conflictos, ya que esto facilita la capacidad de impulsar la motivación necesaria para desarrollar planes estratégicos alineados con la filosofía de gestión de la organización y abordar de manera efectiva el manejo de estrategias para resolver problemas (Álvarez, 2019). “La mediación en los conflictos es un proceso fundamental que todas las empresas deben desarrollar, con el fin de generar estrategias que permitan controlar la gestión de acuerdos que cumplan con las expectativas e intereses de los trabajadores” (González, 2020, p. 40).

Por otro lado, se debe tener la capacidad y asumir el rol de asignación de recursos, los cuales deben establecerse en base a prioridades y a una planificación previa.

No se trata solo de atender los asuntos inmediatos, se trata de tener las provisiones necesarias para garantizar el nacimiento, crecimiento y evolución de una empresa, es decir, crear las condiciones necesarias para garantizar un óptimo ciclo de vida empresarial, y un retorno monetario de las inversiones y operaciones realizadas por las organizaciones (Señalín et al., 2020, pág. 1705).

Los recursos no necesariamente son económicos, pueden ser de talento humano o incluso de infraestructura, las decisiones deben tomarse basadas en la ética con la finalidad de no afectar a los demás. En el ámbito de salud se evidencia de forma permanente inconvenientes por inconformidades en la asignación de personal de enfermería en las diferentes especialidades de consulta externa, de igual forma el uso de consultorios genera desconcierto en el personal médico, donde muchas veces se comparten los mismos. Este tema debe ser minuciosamente analizado y planificado en base a horarios, con la finalidad de generar un ambiente laboral sano en beneficio de la organización (Señalín et al., 2020).

Los gerentes de salud son responsables de negociar contratos con proveedores de servicios de salud, como hospitales, clínicas y laboratorios. Esto puede implicar negociar tarifas de servicio, condiciones de pago y términos de calidad para garantizar que los servicios prestados sean óptimos y rentables para la organización. La habilidad de negociación se identifica también en la relación con estructuras de jerarquía superior, a quienes se les debe cumplir plazos. De igual forma existe una relación directa con los organismos de control de salud, quienes de forma permanente evalúan el cumplimiento de las normas y requisitos legales.

Los gerentes de salud también pueden negociar con el personal médico y otros profesionales de la salud en temas relacionados con la programación, la asignación de recursos y las políticas institucionales. Implica enfocarse en horarios de trabajo, asignación de pacientes y políticas de tratamiento para garantizar una atención médica eficiente y de alta calidad. En resumen, el rol del gerente de salud como negociador es fundamental para asegurar que la organización pueda brindar servicios de atención médica efectivos, eficientes y rentables para sus pacientes.

### ***Roles y el cumplimiento de las funciones administrativas.***

Las funciones administrativas se denominan también ciclo, considerando que las etapas son sucesivas, estas son: planificación, organización, dirección y control. Estos son pasos valiosos en los cuales los gerentes se basan para tomar las riendas de su organización, quienes deben aplicar sus habilidades blandas a fin de obtener los mejores resultados (Mero, 2018).

Tabla 1

*Participación de los roles gerenciales de Mintzberg en las funciones administrativas.*

<b>Funciones administrativas</b>				
<b>Roles</b>	Planificar	Organizar	Dirigir	Controlar
Interpersonales				
Informativos				
De decisión				

La planificación es el primer paso, la que conlleva una alianza con la estrategia, entre las cuales definen las acciones a llevarse a cabo para llegar a un futuro deseado. El libro de Administración de Robbins y Coulter (2018) detalla “cuando no se tiene en mente un destino particular, cualquier camino es útil. Sin embargo, si se quiere ir a algún sitio en especial será necesario planear la mejor manera de llegar hasta ahí”.

Si bien es cierto, las habilidades blandas representadas en los roles de Mintzberg son aplicables en todos los pasos del proceso de las funciones administrativas, se puede destacar que para la planificación tienen mayor relevancia los roles interpersonales, seguidos por una mínima de diferencia con los de decisión y finalmente los roles informativos.

Un gerente es alguien que coordina y supervisa el trabajo de otras personas para lograr los objetivos de la empresa. La labor del gerente no tiene que ver con el logro personal, sino con ayudar a los demás a llevar a cabo su trabajo (Robbins & Coulter, 2018 p. 4).

La organización es el proceso de estructurar, distribuir y coordinar los recursos humanos, financieros, materiales y técnicos de una empresa u organización para lograr sus objetivos de manera

eficiente y eficaz. En Esta función se busca plasmar una planificación y estructura coherente que permita diferir responsabilidades dentro del equipo de trabajo.

Los nuevos enfoques de organización buscan dominar la incertidumbre, promover la innovación, reducir los costos, aumentar la flexibilidad, utilizar las tecnologías de información y de comunicación, crear un ambiente propicio para agilizar y darle la mayor rapidez a las respuestas para finalmente generar conocimiento de manera grupal (Navia & Lidorikiotu, 2020, p. 9).

Los roles de decisión destacan en la fase de organización con habilidades blandas de emprendedor, asignación de recursos y solucionador de conflictos. La planificación estratégica se organiza y se plasma en la realidad de la estructura utilizando los medios disponibles. Los roles informativos tienen una mediana prioridad, pues es necesario difundir y comunicar lo establecido por el ente gerencial a fin de que lo proyectado se cumpla. Finalmente, sin llegar a ser nulo el aporte los roles interpersonales tienen una mínima participación en esta fase.

La función de dirección es liderar y lograr que se llegue a un resultado por medio de la autoridad adquirida en un cargo jerárquico. Históricamente surgió la necesidad de la correcta orientación de alguien, quien debe poseer la jerarquía legal basada en una designación de autoridad, y, más importante la autoridad moral atribuida por las competencias y el conocimiento (Duque, 2018).

En la dirección sobresale la competencia del liderazgo, aplicado en cualquiera de sus estilos. Es importante establecer lineamientos y políticas claras. La motivación que se aplica para su cumplimiento es fundamental. Los roles de decisión se detallan como los de mediana relevancia y por último los de información.

Finalmente, “la función de control corrobora si los planes ejecutados han sido exitosos y los objetivos fijados finalmente se han cumplido” (Schmidt et al., 2018, p. 73). Esta fase no se basa únicamente en una auditoría de lo planificado, sino también, se debe tomar acciones que permita la mejora continua.

El control se asemeja a la verificación o inspección, revisión o supervisión de las medidas dispuestas a fin de tener un criterio de su eficacia y de ser necesario aplicar correctivos oportunos. La dimensión del control es directamente proporcional a la estructura de los planes, pues una planificación detallada y coordinada hará esta fase final más compleja (Schmidt et al., 2018).

En el control se destaca los roles de decisión, pues al tener una valoración de los resultados es necesario actuar bajo habilidades de toma de decisiones, asignar nuevos recursos en cada una de las áreas e incluso solucionar conflictos que se presentan en la organización. Continúa los roles informativos para dar a conocer las nuevas decisiones en base a los resultados y en siguiente prioridad los roles interpersonales.

Las denominadas Las habilidades no técnicas, relacionadas con los roles de Mintzberg, de las cuales se destaca: el liderazgo, la comunicación efectiva y la motivación, son cruciales en el éxito de las organizaciones a través del cumplimiento de las funciones administrativas (Robbins & Coulter, 2018). Son primordiales para la resolución de conflictos y la toma de decisiones en todos los niveles.

Además, promueven una cultura organizacional colaborativa, en la cual las personas tienen un amplio desarrollo personal y profesional, proyectando su mayor potencial en beneficio de la organización, esto permite que los niveles de productividad se incrementen y se pueda cumplir los objetivos planteados. En resumen, los roles de Mintzberg apuntan al cumplimiento eficaz de las metas, con una aplicación directa de las funciones administrativas.

### **Implicaciones Prácticas**

La aplicación de los roles de Mintzberg en las funciones administrativas de los gerentes de salud conlleva una serie de implicaciones prácticas significativas. Estos roles, se centran en habilidades no técnicas son esenciales para la gestión efectiva, tienen un impacto directo en la eficacia y el éxito de los líderes en el ámbito de la salud. La comprensión y aplicación de los roles de Mintzberg en los niveles gerenciales de salud pueden proyectar una mejor en la calidad de atención a los pacientes, ser más eficientes en el manejo de recursos y generar una cultura organizacional apreciada por sus miembros.

La comunicación bajo estas recomendaciones tiene un flujo directo, sin barreras que impidan su trayectoria en todos los niveles, el liderar a los subordinados implica el comprometimiento directo con los objetivos planteados, se motiva y se guía con el ejemplo, siendo esta última la principal herramienta del liderazgo. El proceso de toma de decisiones puede ser efectivo, pues se tiene la información directa de todos los niveles de la organización bajo la aplicación de los roles de monitor y difusor, considerando además las condiciones externas que pueden afectar, de esta forma se puede trabajar de forma proactiva, adelantándonos a posibles escenarios bajo un entorno de constante evolución.

El ser emprendedores y visionarios se apega constantemente a las tendencias de innovación, buscando alternativas creativas para la solución de problemas o enfrentar nuevas oportunidades. Esta herramienta puede ser asumida no únicamente por los niveles gerenciales, sino también, permitir que en cada una de las áreas sean promotores de ideas innovadores bajo una cultura de apertura y comunicación efectiva.

Por último, los roles de manejo de conflictos y negociador buscan solucionar problemas que son permanentes en el ámbito del servicio médico. Hacer énfasis que la salud se caracteriza por ser un servicio no deseado por parte de los clientes, pues nadie tiene el agrado de asistir a una clínica o hospital, nos debe proyectar a trabajar con empatía y buscar las mejores alternativas que permita brindar un servicio con calidez.

En resumen, la aplicación de los roles de Mintzberg en las funciones administrativas de los gerentes de salud tiene importantes implicaciones prácticas que pueden mejorar significativamente la eficacia y el rendimiento de la organización. Al desarrollar habilidades en áreas como liderazgo, comunicación, toma de decisiones y gestión de conflictos, los líderes pueden enfrentar los desafíos complejos del sistema de salud con confianza y eficiencia. Al final, esto se traduce en una mejor calidad de atención para los pacientes, un uso más eficiente de los recursos y una mayor satisfacción tanto para el personal como para los usuarios del sistema.

## **Conclusiones**

La gestión de los sistemas de salud busca líderes con capacidades técnicas y habilidades conceptuales, que permitan visualizar los retos desde un punto de vista integral, es por este motivo que la aplicación de los roles de Mintzberg nos permite tener herramientas interesantes en la aplicación de habilidades no técnicas para liderar y gestionar las responsabilidades asignadas.

Primero, los diez roles gerenciales propuestos por Mintzberg, entre los cuales se detalla los roles interpersonales, informativos y de toma de decisiones, no son aplicables de forma individual, sino que deben ser usados integralmente. En un contexto global elevado, roles como el innovador, que implica compartir conocimiento y tomar la iniciativa y, el negociador que envuelve traducir planes en acción y gestionar conflictos de manera positiva, impactan significativamente en la efectividad del gerente de salud.

Además, se analizó cómo los roles de Mintzberg se relacionan con las funciones administrativas de planificar, organizar, dirigir y controlar en el ámbito de la salud. Los objetivos a los cuales se apunta con el cumplimiento de los roles no son únicamente en el ámbito estratégico, sino también buscan ser eficaces en los ambientes tácticos de la organización.

Se visualizó en base a ejemplos prácticos como los gerentes de salud pueden basarse en los roles de Mintzberg para abordar retos laborales y plantear soluciones innovadoras en cada una de las funciones administrativas. Solucionar problemas, manejo de conflictos, mejoras en la comunicación a través de los roles de monitor y difusor buscan de igual forma fomentar una cultura organizacional fortalecida para las organizaciones de salud.

Finalmente, el beneficio de estas recomendaciones se evidencia en una mejora en la atención de salud, siendo empáticos en el servicio y buscando la mejora continua para los pacientes. Al aprovechar las habilidades no técnicas esenciales identificadas por Mintzberg, los líderes pueden enfrentar los desafíos complejos con confianza y eficacia, promoviendo así una atención de calidad y un impacto positivo en la salud de la población.

## Referencias

- Álvarez, C. (2019). Efectividad de estrategias para el manejo y resolución de conflictos basado en la negociación., *Capacitación investigación publicación*, 49-66.
- Bracho, A. (2005). DESEMPEÑO GERENCIAL: FUNCIONES Y ROLES EN LA PRÁCTICA. *Compendium*, 5-19.
- Contreras, N., & Ramírez, M. (2020). Problemas de liderazgo en la alta dirección de instituciones de salud. *Cirugía y cirujanos*, 526-532.
- Duque, O. (2018). *Procesos Administrativos*. Bogotá: Fundación Universitaria del Área Andina.
- Flores, J., & Gutiérrez, C. (2023). Liderazgo emprendedor y compromiso con el proceso creativo para la innovación. *Revista venezolana de gerencia.*, 299-315.
- Fuerza Aérea Ecuatoriana. (2018). *Manual de liderazgo*. Quito: COED.
- Garzón, I., Peñalver, A., Jorna, A., & Valdivieso, Y. (2021). Liderazgo en salud, motivación e inteligencia emocional. *ECIMED, Editorial ciencias médicas.*, 1-12.
- Gómez, J. (2022). Henry Mintzberg: un pensador iconoclasta para un management abierto a la realidad. *Instituto empresa y humanismo*, 1-8.
- González, A. (2020). El Conflicto y la Negociación desde la Complejidad en las Organizaciones Pública. *Metropolis*, 39-59.
- Lachira, D., Luján, P., Mogollón, M., & Raquel, S. (2020). La comunicación asertiva: una estrategia para desarrollar las relaciones interpersonales. *Revista Latinoamericana de Difusión Científica*, 72-82.
- Leal, M. (25 de Marzo de 2020). Competencias blandas en los gerentes de proyecto de las organizaciones. Quito, Pichincha, Ecuador: Programa doctoral DBA de Centrum Católica.
- Lesmes, A., Barrientos, E., & Cordero, M. (2020). Comunicación asertiva ¿estrategia de competitividad empresarial? *Aibi revista de investigación, administración e ingeniería.*, 147-153.
- Mero, J. (2018). <http://fipcaec.com/ojs/index.php/esFIPCAEC> (núm. 8) Vol. 3, Año 3 Julio-Sep Empresa, administración y proceso administrativo. *Revista científica ciencias económicas y empresariales*, 84-102.
- Molina, A. (2018). Funcionamiento y gobernanza del Sistema Nacional de Salud en el Ecuador. *Íconos. Revista de Ciencias Sociales. Num. 63*, 185-205.
- Morris, A. (2017). ¿Basta Solo con Liderazgo? Roles y Desafíos de Ejecutivos de Organizaciones Estatales. *Ciencia & Trabajo*, 137-142.

- Navia, M., & Lidorikiotu, Y. (2020). Cambios esperados en las funciones administrativas después de la emergencia sanitaria: estudio en directivos de España y Colombia. *Contabilidad y Negocios*, 6-23.
- Páez, A. (2021). La Jefatura de Gabinete de Ministros de la Nación. Un análisis desde la «teoría de los roles directivos» de Henry Mintzberg. *Cuadernos del INAP*, 1-72.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2018). *Administración*. México: Pearson.
- Rodríguez, F., Secín, R., & Ramírez, J. (2021). El trabajo en equipo como parte de un sistema de salud. *Acta Médica*, 477-479.
- Sánchez, I., Sánchez, J., & Pinedo, A. (2020). Competencias gerenciales. Factor de éxito en empresas de servicios públicos,. *Saber, ciencia y libertad.*, 74-90.
- Schmidt, M., Tennina, M., & Obiol, L. (2018). La Función de Control en las Organizaciones. *REVISTA CEA VOL. II N.º 2*, 71-93.
- Señalín, L., Olaya, R., & Herrera, J. (2020). Gestión presupuestaria y planificación empresarial: algunas reflexiones. *Revista Venezolana de Gerencia (RVG)*, 1704-1715.
- Seshadri, V. (2019). Role of Manager in Geographically distributed team; a review. *IAEME*, 122-129.
- Wulandari, R., Supriyanto, S., Qomaruddin, M., Damayanti, N., & Laksono, A. (2021). Role of leaders in building organizational readiness to change – case study at public health centers in Indonesia. *Problems and Perspectives in Management*, 1-9.



**Presidencia  
de la República  
del Ecuador**



**Plan Nacional  
de Ciencia, Tecnología,  
Innovación y Saberes**



**SENESCYT**  
Secretaría Nacional de Educación Superior,  
Ciencia, Tecnología e Innovación

## **DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN**

Yo, **Esparza Proaño, Juan Edwin**, con C.C: 1002517686 autor del trabajo de titulación: **Los roles de Mintzberg y su relación con el cumplimiento de las funciones administrativas de los gerentes de salud** previo a la obtención del grado de **MAGÍSTER EN GERENCIA EN SERVICIOS DE LA SALUD** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de graduación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, 15 de agosto de 2024

f. \_\_\_\_\_

Nombre: **Esparza Proaño, Juan Edwin**

C.C: 1002517686



Presidencia  
de la República  
del Ecuador



Plan Nacional  
de Ciencia, Tecnología  
Innovación y Saberes



SENESCYT

Secretaría Nacional de Educación Superior,  
Ciencia, Tecnología e Innovación

## REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

### FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE GRADUACIÓN

<b>TÍTULO Y SUBTÍTULO:</b>	Los roles de Mintzberg y su relación con el cumplimiento de las funciones administrativas de los gerentes de salud		
<b>AUTOR(ES)</b> (apellidos/nombres):	Esparza Proaño, Juan Edwin		
<b>REVISOR(ES)/TUTOR(ES)</b> (apellidos/nombres):	Valdivieso Guerrero Jaime Alberto		
<b>INSTITUCIÓN:</b>	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
<b>UNIDAD/FACULTAD:</b>	Sistema de Posgrado		
<b>MAESTRÍA/ESPECIALIDAD:</b>	Maestría en Gerencia en Servicios de la Salud		
<b>GRADO OBTENIDO:</b>	Magíster en Gerencia en Servicios de la Salud		
<b>FECHA DE PUBLICACIÓN:</b>	15 de agosto de 2024	<b>No. DE PÁGINAS:</b>	11 p.
<b>ÁREAS TEMÁTICAS:</b>	Servicios de salud, Necesidades, Demandas de Servicios de Salud		
<b>PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:</b>	Administración de salud, Gerencia, roles de Mintzberg, funciones administrativas		
<b>RESUMEN/ABSTRACT:</b>	<p>Este trabajo busca establecer la relación existente entre lo que establece Mintzberg con su teoría de los roles y su aplicación en el cabal cumplimiento de las funciones administrativas de los gerentes de salud. Se realiza una descripción de los roles gerenciales propuestos por Mintzberg, los cuales se clasifican en interpersonales, informativos y de toma de decisiones, posteriormente se busca la relación existente con las funciones administrativas en el sector salud. Además, se examina la relevancia de estos roles en la mejora de la eficiencia, la calidad y la efectividad de los servicios.</p>		
<b>ADJUNTO PDF:</b>	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
<b>CONTACTO CON AUTOR/ES:</b>	<b>Teléfono:</b> 0996406111	E-mail: <a href="mailto:juanoesparza@gmail.com">juanoesparza@gmail.com</a>	
<b>CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN:</b>	<b>Nombre:</b> María de los Ángeles Núñez Lapo		
	<b>Teléfono:</b> +593-4-3804600		
	<b>E-mail:</b> <a href="mailto:maria.nunez@cu.ucsg.edu.ec">maria.nunez@cu.ucsg.edu.ec</a>		
<b>SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA</b>			
<b>Nº. DE REGISTRO (en base a datos):</b>			
<b>Nº. DE CLASIFICACIÓN:</b>			
<b>DIRECCIÓN URL (tesis en la web):</b>			