

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
CENTRO UNIVERSITARIO DE ORIENTE  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



**CUMPLIMIENTO DE LOS ROLES DEL  
ADMINISTRADOR PÚBLICO DEL SECTOR SALUD EN  
LA CABECERA DEPARTAMENTAL DE CHIQUIMULA**

**MARLON ALCIDES VALDEZ VELÁSQUEZ**

**CHIQUIMULA, GUATEMALA, SEPTIEMBRE DE 2005**

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
CENTRO UNIVERSITARIO DE ORIENTE  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**CUMPLIMIENTO DE LOS ROLES DEL ADMINISTRADOR  
PÚBLICO DEL SECTOR SALUD EN LA CABECERA  
DEPARTAMENTAL DE CHIQUIMULA**

**TESIS**

**Sometida a consideración del honorable Consejo Directivo**

**Por:**

**MARLON ALCIDES VALDEZ VELASQUEZ**

**Al conferirle el título de**

**ADMINISTRADOR DE EMPRESAS**

**En el grado académico de**

**LICENCIADO**

**CHIQUIMULA, GUATEMALA, SEPTIEMBRE DE 2005**

## RESUMEN EJECUTIVO

El buen funcionamiento de una organización, depende en gran parte del desempeño del administrador. Éstos deben de cumplir con sus roles, para poder desarrollar sus funciones en una forma adecuada. Según Henry Mintzberg, estos roles "son interpersonales, informativos y de toma de decisiones"<sup>1</sup>.

El objetivo principal de esta investigación, está encaminado a determinar si los administradores públicos, cumplen con sus roles respectivos en el desempeño de su trabajo, para comprobar de esta manera, la opinión que tienen sobre el tema, los empleados a su cargo, los usuarios de la dependencia que dirigen y ellos mismos. Para esto se realizó un análisis, en la delegación del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, en la Jefatura de Área de Salud de y en el Hospital Modular "Carlos Manuel Arana Osorio". Las tres instituciones, en la ciudad de Chiquimula.

La investigación la abordamos, después de considerar que en nuestro país, existen deficiencia en el servicio de salud pública y una de las causas radica en el desempeño de los dirigentes, de las instituciones que prestan dicho servicio. Además en la actualidad no hay ninguna investigación en el medio local, que indique en que forma los administradores llevan a cabo sus roles.

Para recolectar la información se utilizaron fuentes primarias y secundarias, siendo estas, los jefes, subalternos y usuarios de las dependencias públicas del sector salud, de la ciudad de Chiquimula, así como otros estudios, tesis y libros relacionados con el tema central de la investigación.

Los resultados que se obtuvieron, nos llevaron a las conclusiones siguientes:

- El administrador público del sector salud, de la ciudad de Chiquimula, cumple acertadamente sus roles interpersonales; lo cual se comprobó por la forma en que realiza sus actividades, desde el punto de vista directivo y como líder.
- Sus roles informativos, los realiza en forma inadecuada; debido a que presenta debilidades en el desempeño de su rol de monitor y de divulgación.

---

<sup>1</sup> Mintzberg, Henry, La naturaleza del trabajo directivo. (Barcelona: Ariel, 1983) P. 32

- El administrador público del sector salud, de la ciudad de Chiquimula, cumple sus roles de toma de decisiones en forma adecuada; cumpliendo con su rol de manejar conflictos, asignación de recursos y como negociador.

Entre las principales recomendaciones se encuentran:

- Proponer alianzas estratégicas con organismos gubernamentales y no gubernamentales, así como con empresas mercantiles, propiciando de esta manera, la formación de redes, integradas por administradores de estas instituciones, que intercambien información que pueda coadyuvar a los objetivos de dichas organizaciones
- Establecer la mejor estrategia, para divulgar a la comunidad, la información de la dependencia. Esto se puede lograr a través del nombramiento de una persona, como relacionista pública de la dependencia, o emitiendo boletines informativos en forma periódica.
- Buscar la cooperación nacional e internacional, por medio de la presentación y gestión de proyectos, a instituciones de desarrollo.

## **ÍNDICE GENERAL**

RESUMEN EJECUTIVO

INTRODUCCIÓN i

### **CAPITULO I**

#### **MARCO METODOLOGICO**

|                                                             |    |
|-------------------------------------------------------------|----|
| 1.1 Planteamiento Del Problema                              | 1  |
| 1.1.1 Formulación del problema                              | 4  |
| 1.1.2 Sistematización                                       | 4  |
| 1.1.3 Objeto de estudio                                     | 5  |
| 1.1.4 Delimitación del problema                             | 5  |
| 1.2 Objetivos                                               | 6  |
| 1.2.1 Objetivo general                                      | 6  |
| 1.2.2 Objetivos específicos                                 | 6  |
| 1.3 Justificación                                           | 7  |
| 1.4 Métodos, Técnicas e Instrumentos. Tipo De Investigación | 8  |
| 1.4.1 Definición conceptual y operativa de variables        | 8  |
| 1.4.2 Tipo de de estudio                                    | 8  |
| 1.4.3 Método de investigación                               | 9  |
| 1.4.4 Estadística                                           | 9  |
| 1.4.5 Operacionalización de variables                       | 11 |

### **CAPITULO II**

#### **MARCO REFERENCIAL**

|                                                       |    |
|-------------------------------------------------------|----|
| 2.1 Municipio De Chiquimula                           | 13 |
| 2.1.1 Extensión, límites territoriales y localización | 13 |
| 2.1.2 Aspectos geográficos                            | 13 |
| 2.1.3 Datos históricos                                | 13 |
| 2.1.4 Población y servicios                           | 14 |

|                                            |    |
|--------------------------------------------|----|
| 2.1.5 Distribución política-administrativa | 14 |
| 2.2 Servicios Públicos De Salud            | 14 |

### **CAPITULO III**

#### **MARCO TEÓRICO**

|                                                                           |    |
|---------------------------------------------------------------------------|----|
| 3.1. Funciones y Roles De Los Administradores                             | 16 |
| 3.2. Diferencia Entre Administración Pública y Administración Privada:    |    |
| Aplicación De Los Roles De Los Administradores                            | 16 |
| 3.2.1. Roles de los administradores aplicados a la administración pública | 18 |
| 3.2.2. Funciones de los administradores                                   | 23 |
| 3.3. Roles (papeles) de los administradores                               | 25 |
| 3.3.1. Roles interpersonales                                              | 26 |
| 3.3.2. Roles informativos                                                 | 30 |
| 3.3.3. Roles de toma de decisiones                                        | 33 |
| 3.4. Definiciones Básicas                                                 | 37 |

### **CAPITULO IV**

#### **PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

|                             |    |
|-----------------------------|----|
| 4. 1 Roles Interpersonales  | 38 |
| 4.1.1 Figura directiva      | 38 |
| 4.1.2 Liderazgo             | 40 |
| 4.1.3 Nexo o Enlace         | 42 |
| 4.2 Roles Informativos      | 44 |
| 4.2.1 Seguimiento o monitor | 44 |
| 4.2.2 Divulgación           | 45 |
| 4.2.3 Vocero o interlocutor | 46 |
| 4.3 Toma De Decisiones      | 47 |

|                              |    |
|------------------------------|----|
| 4.3.1 Emprendedor            | 47 |
| 4.3.2 Manejo de conflictos   | 48 |
| 4.3.3 Asignación de recursos | 49 |
| 4.3.4 Negociador             | 50 |
| CONCLUSIONES                 | 52 |
| RECOMENDACIONES              | 53 |
| BIBLIOGRAFÍA                 | 55 |
| APÉNDICES                    | 57 |

## ÍNDICE DE CUADROS

|                                                                                                        |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Cuadro 1: Definición conceptual y operativa de variables                                               | 8  |
| Cuadro 2: Número de empleados por dependencia                                                          | 9  |
| Cuadro 3: Número de empleados a encuestar en cada dependencia                                          | 10 |
| Cuadro 4: Operacionalización de variables                                                              | 12 |
| Cuadro 5: Roles de los administradores (teoría administración pública<br>y administración de empresas) | 19 |
| Cuadro 6: Actividades internas que realizan los administradores públicos del sector salud.             | 38 |
| Cuadro 7: Actividades externas que realizan los administradores públicos del sector salud.             | 40 |
| Cuadro 8: Opiniones sobre el cumplimiento de las actividades del rol de liderazgo.                     | 42 |
| Cuadro 9: Cumplimiento de las actividades del rol de nexo o enlace.                                    | 43 |

## **ÍNDICE DE GRAFICAS**

|                                                                                                      |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Grafica 1: Opinión sobre la motivación del personal                                                  | 41 |
| Gráfica 2: Forma en que el jefe le pide información a sus empleados                                  | 44 |
| Gráfica 3: Medios utilizados por los administradores para transmitir información<br>a sus empleados. | 46 |
| Gráfica 4: Medios que utiliza el jefe para informar a los usuarios                                   | 47 |
| Gráfica 5: Medios que utiliza el jefe para la solución de conflictos                                 | 49 |

## **ÍNDICE DE APENDICES**

|               |                                                                                                                      |    |
|---------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Apéndice I:   | (Boleta A) ENCUESTA PARA LOS JEFES DE LAS DEPENDENCIAS PÚBLICAS DE LA CIUDAD DE CHIQUIMULA                           | 58 |
| Apéndice II:  | (Boleta B) ENCUESTA PARA LOS SUBALTERNOS DE LAS DEPENDENCIAS PÚBLICAS DE LA CIUDAD DE CHIQUIMULA                     | 64 |
| Apéndice III: | (Boleta C) ENCUESTA PARA HABITANTES DE LA CIUDAD DE CHIQUIMULA                                                       | 70 |
| Apéndice IV:  | PROPUESTA DE ACTIVIDADES, QUE EL ADMINISTRADOR PÚBLICO DEL ÁREA DE SALUD DEBE CUMPLIR, EN EL DESEMPEÑO DE SUS ROLES. | 73 |

## INTRODUCCIÓN

El Administrador de una organización tiene diversas responsabilidades y funciones, las cuales debe realizarlas cumpliendo sus papeles o roles, que a criterio de Henry Mintzberg, son los que el administrador debe desempeñar para el buen funcionamiento de la organización o empresa que dirige. En el medio nacional hasta el momento no se ha hecho un estudio que determine la forma en que se cumplen estos términos, a pesar de que en la carrera de Administración de Empresas en todas las universidades, se preparan a los individuos para que cumplan dichos roles.

Por lo anteriormente expuesto, el presente estudio determina como se da el *cumplimiento de los roles de los administradores públicos del sector salud*, de la cabecera departamental de Chiquimula, a través de la confrontación de opiniones de los administradores, trabajadores de dichas dependencias y población. Con esto se contribuye en el proceso de formación de una teoría adaptada a la realidad nacional, así como demostrar lo importante del tema. Este estudio también da una propuesta de solución a los problemas encontrados.

El presente documento, es el producto de un proceso de investigación mediante el método científico, en donde se pudo encontrar información relevante, en cuanto a los roles de los administradores públicos del sector salud. Para tal efecto esta investigación se estructuró de la siguiente manera:

En el capítulo I, se presenta la problemática, los objetivos y la justificación de la investigación. También se incluye información sobre la forma como llevar a cabo el estudio, considerando para el efecto el tipo y método empleado, la estadística y la operacionalización de variables.

El capítulo II comprende el marco de referencia, donde se hace una breve descripción de aspectos generales del municipio y ciudad de Chiquimula. tomando en cuenta que en este lugar se realizó la investigación.

En el capítulo III, se plantean diversos puntos que le dan consistencia al presente estudio. Comprende temas como: funciones de los administradores, roles de los administradores (roles interpersonales, roles informativos y roles de toma de decisiones).

En el capítulo IV, se da a conocer los resultados de la investigación. El esquema de presentación de los resultados, sigue la lógica de las variables e indicadores, por considerar que esta forma permite con facilidad, explicar los hallazgos encontrados.

También se presentan las conclusiones y las recomendaciones de mayor relevancia, que se infiere del presente estudio.

Por último se presentan los apéndices, que incluyen, los cuestionarios utilizados para abordar el estudio y la esta propuesta planteada.

## CAPITULO I

### MARCO METODOLOGICO

#### 1.2 Planteamiento Del Problema

En las diferentes universidades del país, a través de la carrera de Administración de Empresas, se da el enfoque técnico necesario para dirigir a personas y organizaciones de todo tipo; sin embargo es común, que existan profesionales de otras áreas desempeñando esta función.

La situación anterior se puede dar en cualquier tipo de organización, en donde los encargados o administradores de instituciones, son especialistas en la actividad que desarrollan. Estas organizaciones, en el caso de una institución de desarrollo agrícola, un Ingeniero agrónomo; en una institución de educación, un pedagogo; si es una institución de salud, un médico, etc. En algunos casos, estos profesionales ejecutan funciones administrativas, sin contar con la suficiente preparación en dicha materia; sin embargo en algunas ocasiones, poner en practica la lógica les guía para realizar dicha tarea.

La situación antes descrita puede traer como consecuencia que los jefes de las organizaciones o dependencias, tengan un mal desempeño de sus roles. Entre los papeles que debe desempeñar un administrador dentro de una institución, se encuentran los *interpersonales* (guía, líder, enlace), las cuales emanan directamente de su autoridad; estas actividades tienen mucho importancia, pues son las que dan a los jefes la imagen de director, tanto dentro, como fuera de la organización que dirige. De acuerdo con estudios realizados en el municipio de Chiquimula, se determinó que empleados de dependencias públicas de la ciudad, consideran que su jefe no se desempeña como un líder, siendo este un síntoma del incumplimiento de sus roles interpersonales<sup>2</sup>. Además existe la percepción de los habitantes, que los jefes de las dependencias públicas no representan de forma adecuada a la institución, tanto dentro como afuera de la misma<sup>3</sup>; lo que indica que la organización que representa, no tenga la imagen debida y no logre cultivar y promover información importante.

En virtud de los contactos interpersonales de los administradores, tanto con los componentes de su equipo como con sus contactos de campo (clientes, usuarios, jefes, etc.), estos se nos presentan

---

<sup>2</sup> Marlon Alcides Valdez Velásquez, Eduardo Reyes, Diagnostico Administrativo de la Dirección Departamental de Educación de Chiquimula. (Chiquimula, el autor, 2000), Pág. 58

<sup>3</sup> Edwin Rolando Rivera Roque. Moral del administrador público del municipio de Chiquimula., (Chiquimula, el autor, 1991), Pág. 45

como los centros nerviosos de la organización, por lo que los administradores, puede que no los sepan todo, pero casi siempre saben más que cualquier otro integrante de su unidad; es cuando entra este a jugar sus roles *informativos*.

Las funciones informativas de los administradores son de vital importancia para toda la organización que dirigen, debido a que de éstas depende la toma de decisiones. En algunas ocasiones se observa deficiencia en el desempeño de estas funciones, en virtud que estas se limitan a recibir información de sus empleados o de su entorno (monitor), pero hay ocasiones en que transmite a los empleados información valiosa sobre la misma (difusor), ni informa del desempeño y políticas a personas ajenas a la organización (vocero). Esto trae como consecuencia que los empleados de las dependencias, consideren que la comunicación con su jefe es inadecuada<sup>4</sup> y también que la población sobre la cual ejerce impacto una institución, no sabe como ha sido el desempeño y los fines que persigue esta<sup>5</sup>.

Los administradores juegan el papel principal en el sistema de *toma de decisiones* de su unidad, es por ello que este rol es de gran relevancia. Un problema que frecuentemente se observa es que algunos jefes dejan de jugar su papel de *emprendedor*, es decir que toman la decisión del mejoramiento de su unidad adaptándola a las condiciones cambiantes del entorno. En otras palabras conciben proyectos por voluntad propia que ayuden a ésta; por lo que algunas veces, se observa que las instituciones no tienen cambios significativos durante su existencia y por lo regular no se desarrollan en buena forma<sup>6</sup>.

Cuando surgen conflictos en las instituciones, el jefe debe desarrollar el rol de *manejador de conflictos*, que implica tomar decisiones para que estos no se agraven. La experiencia y el sentido común guían muchas veces a los administradores, para que desempeñen este rol; sin embargo, en la mayoría de las ocasiones no toman en cuenta las técnicas que la teoría nos da para que esto se haga en forma optima; esta situación da lugar a que empleados de dependencias publicas, consideren que existe abuso de autoridad por parte de su jefe<sup>7</sup>. De igual forma sucede cuando hay que *asignar recursos*, pues en algunos casos el administrador lo hace sin hacer un estudio con un enfoque técnico, lo que puede traer el desproporcionado reparto de los mismos entre los

---

<sup>4</sup> Edwin Rolando Rivera Roque, Diagnostico administrativo del Hospital Modular "Carlos Manuel Arana Osorio" de Chiquimula. (Chiquimula; el autor 1991), Pág. 51

<sup>5</sup> "OPINIÓN. ¿Sabe para qué sirve un juzgado de paz?- Nuestro Diario. (Guatemala), 2 de febrero de 2003, p. 11

<sup>6</sup> "Licitación en seis meses" Prensa libre. (Guatemala), 12 Febrero, 2003, p. 20

<sup>7</sup> Edwin N Pacheco S.; Jerónimo Reyes, Byron, Anibal. Auditoria administrativa del departamento de servicios administrativos o general del Hospital Modular Carlos Manuel Arana Osorio Chiquimula. (Chiquimula, el autor, 1998). Pag. 37

empleados y los usuarios o clientes de la organización<sup>8</sup>; o al *negociar*, siendo esta parte integral de su trabajo, dado que sólo el administrador, posee la habilidad de comprometer recursos organizacionales en el tiempo real. Estas situaciones, al no desempeñarse de buena forma pueden ser desfavorables y traer consecuencias negativas.

Cuando estas circunstancias se dan en empresas privadas, sus consecuencias pueden afectar a las utilidades de los accionistas o dueños, hay pérdida de competitividad, desorganización, etcétera, lo cual pone en alerta a los responsables de dirigir la organización, debido a que éste es un síntoma de la mala administración que se está gestando y que no puede pasar desapercibido. Sin embargo, cuando esto se da en **dependencias públicas** y en especial en el **sector de salud**, esto no es tan fácil de percibir, puesto que sus consecuencias en una gran mayoría, no afectan directamente los ingresos de la entidad, ya que la fuente de financiamiento está garantizada. Por estas situaciones, el servicio que se presta puede ser deficiente, pero lamentablemente los usuarios están desprotegidos al querer reclamar sus derechos, que como ciudadanos tienen con respecto a una institución pública. Además existe la percepción generalizada de la población en cuanto a que una dependencia pública de salud siempre presta un mal servicio.

Los mismos administradores o encargados de la salud pública de Guatemala, admiten que los pacientes forman largas filas de espera, hay instalaciones deterioradas, múltiples quejas, escasa información al paciente y a sus familiares, así como falta de medicamentos e insumos.<sup>9</sup> Esto es un síntoma general de una administración inadecuada y que los administradores no ejercen el papel que le corresponde.

Las causas principales de estas situaciones son: El bajo nivel de desarrollo empresarial, la inexistencia de una competencia abierta, la falta de evaluaciones periódicas de desempeño, etc. En *dependencias públicas* (sector salud) una de las causas principales es el reclutamiento de los administradores o jefes de las diversas dependencias, bajo la influencia de factores políticos, dejando en un segundo plano la experiencia, preparación y antecedentes de dichos jefes. El presidente del Colegio de Médicos, Enrique Jacobs, por su parte, señala la carencia de recursos económicos y la mala administración.<sup>10</sup>

---

<sup>8</sup> Marlon Valdez. Op. cit. Pag. 60

<sup>9</sup> “red hospitalaria en estado de coma” Prensa Libre. (Guatemala) 29 de agosto, 2004. p. 21

<sup>10</sup> Ibid. Pag. 21

De continuar con esta situación, no habrá un avance significativo en el aprovechamiento de los recursos humanos, financieros y materiales, ni en la mejora de los servicios que se prestan, y se seguirá gestando el cumplimiento parcial de los objetivos primordiales de las instituciones.

Estas situaciones presentan la necesidad de informar a los profesionales sobre cuáles son los papeles que debe desempeñar en su trabajo, lo cual puede hacerse en forma documentada a través de una guía de cumplimiento de roles, explicando cuales son estos y la importancia de su cumplimiento en su trabajo. En esta forma los profesionales deben sentirse obligados al cumplimiento de ellos, además de tener una guía para su eficaz desempeño.

### **1.2.1 Formulación del problema**

¿De que forma cumplen los administradores públicos (jefes) del sector salud de la cabecera departamental de Chiquimula, las actividades pertinentes en el desempeño de su trabajo?

### **1.2.2 Sistematización:**

- a) Según la opinión de los subalternos y los mismos jefes de las dependencias públicas de salud, así como los habitantes de la ciudad de Chiquimula, ¿Cómo llevan a cabo sus *actividades interpersonales* los administradores públicos del sector salud, de la ciudad de Chiquimula?
- b) Según la opinión de los subalternos y los mismos jefes de las dependencias públicas de salud, así como los habitantes de la ciudad de Chiquimula, ¿Cómo llevan a cabo sus *actividades informativas* los administradores públicos del sector salud, de la ciudad de Chiquimula?
- c) Según la opinión de los subalternos y los mismos jefes de las dependencias públicas de salud, así como los habitantes de la ciudad de Chiquimula, ¿Cómo llevan a cabo sus *actividades de toma de decisiones* los administradores públicos del sector salud, de la ciudad de Chiquimula?
- d) ¿Consideran los habitantes de la ciudad de Chiquimula, que los administradores de salud pública, cumplen adecuadamente con sus roles, para el buen desempeño de la dependencia que dirigen?

### **1.2.3 Objeto de estudio**

El objeto de estudio de la presente investigación esta relacionadas con: las actividades o roles de los administradores públicos de la ciudad de Chiquimula.

### **1.1.4 Delimitación del problema**

#### **1.1.4.1 Delimitación institucional**

La investigación se realizó en las siguientes dependencias públicas: Jefatura de Área de Salud, Hospital Modular e Instituto Guatemalteco de Seguridad Social –IGSS-.

#### **1.1.4.2 Delimitación geográfica**

El presente estudio, se realizó exclusivamente en la cabecera departamental de Chiquimula.

#### **1.1.4.3 Delimitación temporal**

La investigación consideró la situación prevaleciente al mes de diciembre del año dos mil cuatro.

#### **1.1.4.4 Delimitación personal**

El estudio se realizó con los jefes o directores y personal operativo que laboran en las dependencias públicas mencionadas en el inciso 1.1.4.1, así como los habitantes de la cabecera departamental de Chiquimula.

## **1.2 Objetivos**

### **1.2.1 Objetivo general:**

Determinar de que forma los administradores de las dependencias públicas de salud, de la ciudad de Chiquimula, cumplen con sus roles pertinentes en el desempeño de su trabajo.

### **1.2.2 Objetivos específicos**

- a) Establecer la forma como los administradores públicos en el área de salud, de la cabecera departamental de Chiquimula, desempeñan sus roles interpersonales, de acuerdo con la opinión de los empleados y los mismos jefes de esas instituciones, así como los habitantes de la ciudad de Chiquimula.
- b) Determinar cómo los administradores públicos del sector salud, de la cabecera departamental de Chiquimula, llevan a cabo sus roles informativos, de acuerdo con la opinión de los empleados y los mismos jefes de esas instituciones, así como los habitantes de la ciudad.
- c) Describir la forma en que los administradores públicos del sector salud, de la cabecera departamental de Chiquimula, realizan sus roles de toma de decisiones, de acuerdo con la opinión de los empleados y los mismos jefes de esas instituciones, así como los habitantes de la ciudad en referencia.
- d) Establecer la opinión de los habitantes de la cabecera departamental de Chiquimula, con relación al cumplimiento adecuado de los roles, por parte de los administradores o jefes de las dependencias publicas de salud.
- e) Elaborar una guía que contenga las actividades que los administradores públicos deben desempeñar en el cumplimiento de sus funciones.

### **1.3 Justificación**

La investigación propuesta está encaminada a la aplicación de la teoría y conceptos básicos sobre el tema, es decir los roles o papeles de los administradores del área de salud y todo lo que esto conlleva, así mismo exponer comentarios y explicaciones, considerando la aplicación de estas teorías al medio guatemalteco, debido que aún no se ha hecho un estudio sobre este tema en el medio local. Lo anterior permitió al investigador respaldar la validez del estudio, además de contribuir en el proceso de formación de una teoría adaptada a la realidad nacional.

De acuerdo con los objetivos de la investigación, su resultado permitió determinar como los administradores de las dependencias públicas de salud cumplen sus roles pertinentes. Para esto fue importante conocer la opinión de los subalternos de los jefes de las dependencias públicas y los habitantes de la ciudad de Chiquimula, sobre la forma en que se cumplen los roles interpersonales, tomando en cuenta que de éstos depende la buena o mala imagen dentro y fuera de la dependencia; así mismo sus roles informativos que constituyen la base para la toma de decisiones en cualquiera dependencia, de las que depende el buen desarrollo de una institución. Para ello se confrontó la información que brindaron los jefes, subalternos y habitantes de la cabecera departamental de Chiquimula, realizando de esta forma un análisis adecuado, que sustenta una posible reforma del aparato administrativo público de salud, para brindar un mejor servicio a los usuarios, así como un trato adecuado a los trabajadores de estas dependencias, lo que trae como consecuencia un mejor uso de los recursos materiales, humanos y financieros con que se cuentan.

Es importante que tanto los administradores públicos como privados hagan conciencia sobre la importancia del uso adecuado de sus roles, pero principalmente las personas que se desenvuelven en una institución de gobierno; pues el más brillante profesional en este campo, puede utilizar sus conocimientos para cometer abusos que atenten contra el bienestar de los usuario y empleados de dichas dependencias.

El estudio también lo consideramos importante, porque con él queremos demostrar a los jefes de las dependencias públicas, que del buen cumplimiento de sus roles, depende el desarrollo institucional y por ende el del país en general.

También es importante, debido a que se hace un análisis, coadyuvando con estudios posteriores sobre el tema, además de buscar soluciones en una forma adecuada a los problemas que surgen con la aplicación de estos términos.

## 1.4 Métodos, Técnicas E Instrumentos Y Tipo De Investigación

### 1.4.1 Definición conceptual y operativa de variables

A continuación se presentan las variables, con su respectiva definición conceptual y operacional utilizados:

**Cuadro 1: Definición conceptual y operativa de variables**

| VARIABLES                    | DEFINICIÓN CONCEPTUAL                                                                                                                                            | DEFINICIÓN OPERATIVA                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Roles interpersonales.       | Relación social que el administrador es capaz de realizar con sus subordinado, usuarios y otros administradores, en representación de la dependencia que dirige. | Opinión de los jefes o directores de las dependencias públicas de salud de la ciudad de Chiquimula y sus subalternos (personal técnico), sobre las relaciones interpersonales que mantienen los administradores públicos con sus subordinados y personas ajenas a la dependencia.       |
| Roles informativos.          | Actividades de los administradores encaminadas recibir y comunicar información dentro y fuera de la dependencia que representan.                                 | Opinión de los jefes o directores de las dependencias publicas de salud de la ciudad de Chiquimula y sus subalternos (personal técnico), sobre las actividades informativas que realizan los administradores públicos con sus subordinados y personas ajenas a la dependencia.          |
| Roles de toma de decisiones. | Actividades de los administradores encaminadas a tomar decisiones en beneficio de la dependencia que representan.                                                | Opinión de jefes o directores de las dependencias publicas de salud de la ciudad de Chiquimula y sus subalternos (personal técnico), sobre la toma de decisiones de los administradores públicos, relacionadas con la dependencia, los subordinados y personas ajenas a la institución. |

Fuente: Elaboración propia

### **1.4.2 Tipo de estudio**

El objeto de la investigación se abordó desde el nivel de conocimiento descriptivo- evaluativo, con un enfoque ex post factum, porque investigó situaciones recientes para que sirvan de base a futuros estudios. Es descriptiva tomando en cuenta que es posible identificar formas de conducta y actitudes de los administradores públicos de salud de la ciudad de Chiquimula con respecto al cumplimiento de sus roles; además nos permite establecer comportamientos concretos, pudiendo mostrar como el administrador público cumple con sus actividades de jefe en la dependencia que dirige.

Lo anterior demuestra el nivel de profundidad, con el cual se emprendió la presente investigación, la cual se limitó a estudiar los hechos y no a explicar sus causas.

### **1.4.3 Método de investigación**

En el presente trabajo de investigación se utilizó el método inductivo por la siguiente razón:

Se parte de la opinión de los subalternos y jefes de las dependencias públicas de salud, así como los habitantes de la cabecera departamental de chiquimula, sobre el cumplimiento de los roles de los Administradores Públicos, para llegar a conclusiones generales respecto al cumplimiento de los roles interpersonales, informativos y de toma de decisiones.

### **1.4.4 Estadística**

#### **1.4.4.1 Definición de población y muestra**

La investigación se realizó en las dependencias públicas de salud, que funcionan en la ciudad de Chiquimula.

Se procedió a encuestar a los jefes o directores en su totalidad, así mismo a una muestra de los habitantes de la cabecera departamental de Chiquimula y también al personal técnico y administrativo de las siguientes dependencias:

**Cuadro 2: Número de empleados por dependencia.**

| DEPENDENCIAS                                | No. DE EMPLEADOS |
|---------------------------------------------|------------------|
| Hospital Modular                            | 150              |
| Instituto Guatemaltecos De Seguridad Social | 46               |
| Jefatura De Área De Salud                   | 43               |
| Total                                       | <b>239</b>       |

**Fuente:** Elaboración propia

El tamaño de la muestra de empleados que será encuestada; se estableció de la siguiente manera:

FORMULA<sup>11</sup>

$$n = \frac{p(1 - p)}{\frac{E^2}{Z^2} + \frac{p(1 - p)}{N}}$$

n = tamaño necesario de la muestra

Z = número de unidades de desviación estándar en la distribución normal, que producirá el grado deseado de confianza (para una confianza del 90%, Z = 1.65)

p = proporción de la población que posee la característica de interés (en este caso se estimó p = 0.5).

E = error, o máxima diferencia entre la proporción muestral y la proporción de la población que se está dispuesta a aceptar en el nivel de confianza que se ha señalado (0.10)

<sup>11</sup> Ronald M. Weiers. Investigación de mercados. (México: Prentice Hall Hispanoamérica, 1986). p. 123

N = tamaño de la población (239)

$$n = \frac{(.5)(1 - .5)}{(1.65)^2} + \frac{(.1)^2}{239}$$

$$n = 52.97$$

$$n = 53$$

El número de personas encuestar en cada institución, se seleccionó de acuerdo con la proporción en que se encuentra en la población.

**Cuadro 3: Número de empleados a encuestar en cada dependencia**

|    | DEPENDENCIAS                                | POBLACIÓN  | %          | MUESTRA   |
|----|---------------------------------------------|------------|------------|-----------|
| 5  | Hospital modular                            | 150        | 63         | 33        |
| 9  | Instituto guatemaltecos de seguridad social | 46         | 19         | 10        |
| 10 | Jefatura de área de salud                   | 43         | 18         | 10        |
|    | <b>TOTAL</b>                                | <b>239</b> | <b>100</b> | <b>53</b> |

**Fuente:** Elaboración propia

### **Población de la cabecera departamental de Chiquimula**

Según el Insitito Nacional de Estadística, con sede en Chiquimula, la población de la cabecera departamental de Chiquimula es de 79,815 habitantes.

$$N = 79,815$$

$$n = \frac{(.5)(1 - .5)}{\frac{(.1)^2}{(1.65)^2} + \frac{(.5)(1 - .5)}{79815}}$$

$$n = 68$$

#### **1.4.4.2 Análisis**

El análisis de los datos provenientes de los subalternos y los jefes de las dependencias públicas de salud, así como de los habitantes de la cabecera departamental de Chiquimula; tiene como base el nivel descriptivo evaluativo; por lo tanto se hará uso de la estadística descriptiva, pues esto contribuye a la comprensión global de los resultados obtenidos. La explicación de los mismos se hará con cuadros para ingresar la información. Los datos se presentan en forma numérica, luego aparecen convertidos en porcentajes.

#### **1.4.5 Operacionalización de variables**

A continuación se presentan las variables, indicadores y los objetivos a que corresponden.

**Cuadro 4: Operacionalización de variables**

| OBJETIVOS                                                                                                                                                                                                                                                                                           | VARIABLES                  | INDICADORES                | SUB-INDICADORES                                                                                                                                                                                  |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|----------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Establecer la forma como los administradores públicos en el área de salud de la cabecera departamental de Chiquimula, realizan sus actividades interpersonales, de acuerdo a la opinión de los subalternos y los mismos jefes de esas instituciones, así como los habitantes de la ciudad.          | Relaciones interpersonales | Figura directiva o modelo. | <ul style="list-style-type: none"> <li>Representación de la dependencia en las relaciones internas.</li> <li>Representación de la dependencia en las relaciones interorganizacionales</li> </ul> |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                            | Liderazgo                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Capacidad de influir en los empleados.</li> <li>Actividades de liderazgo directo (motivación, capacitación, contratación).</li> </ul>                     |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                            | Nexo o Enlace              | <ul style="list-style-type: none"> <li>Relación con usuarios</li> <li>Relación con otros administradores.</li> <li>Relación con superiores.</li> </ul>                                           |
| Determinar la forma como los administradores públicos del sector salud, de la cabecera departamental de Chiquimula, realizan sus actividades informativas de acuerdo con la opinión de los subalternos y los mismos jefes de esas instituciones, así como los habitantes de la ciudad en referencia | Actividades Informativas   | Seguimiento o monitor      | <ul style="list-style-type: none"> <li>Recepción de información de empleados y contactos de enlace.</li> <li>Solicitud de información.</li> </ul>                                                |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                            | Divulgación                | <ul style="list-style-type: none"> <li>Transmisión de información a empleados.</li> <li>Medios para informar a los empleados.</li> </ul>                                                         |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                            | Vocero                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>Transmisión Información a superiores</li> <li>Transmisión de Información a usuarios y población.</li> </ul>                                               |
| Describir la forma en que los administradores públicos del sector salud, de la cabecera departamental de Chiquimula, realizan sus actividades informativas de acuerdo a la opinión de los subalternos y los mismos jefes de esas instituciones, así como los habitantes de la ciudad de Chiquimula  | Toma de decisiones         | Emprendedor                | <ul style="list-style-type: none"> <li>Realización de proyectos que benefician a la dependencia</li> <li>Supervisión de proyectos</li> </ul>                                                     |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                            | Manejo de conflictos       | <ul style="list-style-type: none"> <li>Identificación de conflictos.</li> <li>Formas de solucionar conflictos</li> </ul>                                                                         |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                            | Asignación de recursos     | <ul style="list-style-type: none"> <li>Repartición equitativa de recursos.</li> <li>Repartición del tiempo del administrador.</li> </ul>                                                         |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                            | Negociador                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>Negociaciones con empleados.</li> <li>Negociaciones con superiores.</li> </ul>                                                                            |

**Fuente:** Elaboración propia

## **CAPITULO II**

### **MARCO REFERENCIAL**

#### **2.1 Municipio de Chiquimula:**

##### **2.1.1 Extensión, límites territoriales y localización**

El departamento de Chiquimula se encuentra ubicado al oriente de la república de Guatemala a 169 kilómetros de la ciudad capital y a 423 metros sobre el nivel de mar, latitud norte 14° 32' 58", longitud oeste 89° 32' 37". Este departamento está conformado por 11 municipios, entre ellos está la cabecera departamental con el mismo nombre de Chiquimula, tiene una extensión territorial de 372 kilómetros cuadrados representados el 15.5% de la extensión departamental. "Colinda al norte con el departamento de Zacapa, al este con Jocotán, San Juan Ermita y San Jacinto; al sur con San José la Arada y San Jacinto (municipio de Chiquimula) y San Luis Jilotepeque (municipio de Jalapa); al oeste con San Diego y Cabañas (municipio de Zacapa)."<sup>12</sup>

##### **2.1.2 Aspectos geográficos**

Comprende dos aspectos fisiográficos: "Las tierras altas cristalinas formadas por materiales de serpentina, gneisses metamórficas y esquistos, la segunda por las tierras altas volcánicas, que se caracterizan por la presencia de basaltos de época reciente."<sup>13</sup> El relieve predominante varía de escarpado, inclinado, a ligeramente plano, con pendientes de 0-4% a mayores de 45%.

##### **2.1.3 Datos históricos**

En la época prehispánica, la región de Chiquimula era la capital de reino Payaquí, Chiquimula o Hueytlato, fundado por el Gran Sacerdote Topitzín-Acxítl. Éste reino lo comprendía el oriente de Guatemala y occidente de Honduras y el Salvador. Cuando vinieron los españoles, el reino se encontraba en decadencia, y sus pobladores abandonaron las ciudades. "El 11 de enero de 1822 los vecinos de Chiquimula firmaron una por la cual éste departamento se unía al Gobierno de la capital del Reino de México separándose de la República de Guatemala. En respuesta, y para someter a los rebeldes, fue enviado al Coronel Pedro José Arrivillaga, al mando de fuerzas militares, quienes los sometió al orde."<sup>14</sup>

---

<sup>12</sup> La Asociación participa, Diagnóstico municipal de Chiquimula, (La asociación Participa, Guatemala, C.A. febrero/2003). Pag. 71

<sup>13</sup> Ibid pág. 11

<sup>14</sup> Ibid pág. 24

#### **2.1.4 Población y servicios:**

En el año de 2001, según datos proporcionados por el Instituto Nacional de Estadística (INE) la población fue de 90,838 habitantes. La Ciudad cuenta con los servicios de. Agua Potable, Letrinización y Drenajes, Energía Eléctrica, dos mercados (uno en la zona uno y otro en la terminal de buses), varias agencias bancarias, aproximadamente catorce, rastro, cementerio, instalaciones deportivas, varios hoteles, restaurantes, funerarias, oficinas de migración, servicio de seguridad, centros comerciales, centros recreativos, pista de aterrizaje y servicio de comunicación.

La cabecera departamental es denominada ciudad desde "el 29 de junio de 1821, según registro 445, legajo 654 de la Audiencia de Guatemala en el archivo General de Indias, confiriéndose el título de Muy Noble."<sup>15</sup>

#### **2.1.5 Distribución político-administrativa**

La ciudad de Chiquimula está dividida en siete zonas, a su vez cada zona se divide en barrios siendo estos:

Zona 1: Barrios El Ángel, El Calvario, La Democracia, Sasmó Arriba y el Teatro.

Zona 2: Barrios Sasmó Abajo, parte de Shusho Abajo, Minerva y las colonias Ruano Lone, Bella Vista, Mirador, La Colina, Linda Vista, Shoropin y Colonias Las Lomas.

Zona 3: Barrio Valle Nuevo, Residenciales Chiquimula, Colonia Linares, Colonia San Francisco, Barrio La Torre y Colonia Banvi.

Zona 4: Barrio El Molino y las colonias Caminero, Jardines de Concepción, El Maestro, El Mango, Las Flores, Lemus, San Isidro, Las Carañas, San Pedrito, Las Brisas y Loroco.

Zona 5: Barrio Iglesias Viejas, La Estación, Cuatro de Febrero, zapotillo, Jabillal, Los Cerezos, 14 de Septiembre y Granai.

Zona 6: Barrio Los Duarte y Barrio Las Lomas.

Zona 7: Barrio Shusho Abajo.<sup>16</sup>

#### **2.2 Servicios Públicos De Salud**

La cabecera departamental de Chiquimula, cuenta actualmente con tres establecimientos de Salud pública principales:

- Hospital Modular "Carlos Manuel Arana Osorio", el cual atiende a cualquier habitante del departamento, en forma gratuita y presta este servicio los 365 días del año y durante las 24 horas del día.

---

<sup>15</sup> ibid pág. 70

<sup>16</sup> ibid pág. 72

- Instituto Guatemaltecos de Seguridad Social (IGSS), el cual presta servicios médicos a todos los afiliados a dicho Instituto los 365 días del año, las 24 horas del día. Tiene sus clínicas y oficinas en la zona 1 de Chiquimula y su servicio de hospitalización dentro de edificio del Hospital Modular Carlos Manuel Arana Osorio.
- Jefatura de Área de Salud, la cual se encarga de mantener y coordinar actividades que promuevan la salud en el departamento de Chiquimula.

## **CAPITULO III**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **3.1 Funciones Y Roles De Los Administradores**

Existe diferencia entre los términos “funciones de los administradores” y “roles de los administradores”. Harold Koontz y otros autores, toman las funciones de los administradores de acuerdo con el proceso administrativo, es decir que dichas funciones son: planear, organizar, integrar personal, dirigir y controlar. Este marco de referencia se ha usado y probado durante muchos años.

Los roles de los administradores, según Henry Mintzberg (interpersonales, informativos y toma de decisiones), son los que todo jefe, director, coordinador o cualquiera figura de mando, que tenga a su cargo personas o una institución, debe cumplir, para poder llevar a cabo sus funciones (planear, organizar, integrar, dirigir y controlar), tomando en cuenta que estas son actividades inherentes en la consecución de su trabajo.

#### **3.2 Diferencia Entre Administración Publica Y Administración Privada: Aplicación De Los Roles De Los Administradores.**

De manera sencilla puede darse una diferencia entre la administración privada y la administración pública: “La administración pública significa servicios, es acción encaminada a satisfacer necesidades colectivas, en tanto que la primera persigue satisfacer intereses particulares, llenando un sólo cometido: el afán de lucro propios a través de ganancias y dividendos”<sup>17</sup>.

Según la diferenciación antes hecha, la diferencia principal radica en que una busca satisfacer sus necesidades colectivas y la otra busca el afán de lucro propio, a través de ganancias. Sin embargo existe más que esa simple diferencia lo cual describimos a continuación.

---

<sup>17</sup> Telles Garcia, Rafael Armando. Necesidad de una ley de servicio civil en Guatemala. (Guatemala, el autor 1965). Pag. 45

Según Barry Bozeman, estudioso de la administración pública, la comparación entre ambos tipos de organización puede hacerse en tres categorías: a) comparación de empleados y sistemas de personal, b) comparación de tareas y de contexto de trabajo y c) comparación de organización y su estructura.

### **a) Comparación de empleados y sistemas de personal**

Según Bruce Buchanan, los administradores privados manifiestan actitudes más positivas y mayor identificación con sus organizaciones que los administradores públicos.

“Los empleados públicos son a menudo menos vulnerables que los privados a decisiones de personal caprichosas; pero algunos observadores consideran que las mismas reglas y procedimientos que los protegen pueden impedir que los superiores castiguen un desempeño pobre o premien la eficiencia.”<sup>18</sup>

Tomando en cuenta que los empleados públicos están regidos y regulados por normas gubernamentales, esto puede afectar su actitud frente a su trabajo y su jefe, sin embargo, los administradores de las instituciones de esta naturaleza, deben cumplir las mismas funciones y actividades de los administradores privados, lo que cambia es la forma de aplicar estas.

### **b) Comparaciones de tareas y contexto de trabajo**

Hay situaciones que pueden hacer del trabajo del administrador público más acelerado o fuerte que las del administrador privado. “El funcionario público está por lo general expuesto al escrutinio de los medios de comunicación y de amplios grupos de presión, que tienen algo que ganar o perder con las decisiones del mencionado empleado”<sup>19</sup>.

---

<sup>18</sup> Bozeman Barry. Todas las organizaciones son públicas. (México: Fondo de la cultura económica, 1998). Pag. 56

<sup>19</sup> Ibid. Pag. 60

Otro de los aspectos que puede afectar las tareas de los administradores públicos, son los factores políticos. "Quizá las diferencias más importantes en los marcos temporales de los directivos, tanto del sector público como del privado, estén relacionados con los ciclos políticos de gobierno"<sup>20</sup>. En ocasiones existen presiones para alcanzar logros grandes antes de terminar un ciclo, que por lo regular es de cuatro años, los que pueden ayudar a que la agencia reciba mayor cantidad en la siguiente ronda de asignaciones; resultados posibles siempre que los aliados congresionales, permanezcan atrincherados y que puedan influir en la reelección de un presidente.

Según Kogod y Caulfield, una organización bien dirigida en el sector privado, permite que las decisiones se tomen en el nivel donde está la información, delega la mayoría de las futuras decisiones operativas y reserva al ejecutivo las contadas decisiones estratégicas que conforman el futuro de la empresa. En el sector público, debido a la especialización y a los intereses políticos, más que a los intereses directivos u operativos, las decisiones tienden a elevarse en varios niveles por encima donde está la información; las decisiones de política a menudo se formulan en el nivel medio, dejando a los ejecutivos una aplastante carga de trabajo.

### **C) Comparaciones de organizaciones y estructuras**

La diferencia principal en este tipo de comparación radica en el tamaño que puede tener una o otra organización. Sin embargo, esto no afecta en absoluto las actividades que debe realizar el administrador.

Todas las diferencias mencionadas anteriormente afectan principalmente a la actitud de los empleados. En el contexto del trabajo y la estructura organizacional. Sin embargo, los administradores, tanto en una institución pública como privada, deben de cumplir las mismas funciones (planear, organizar, integrar, dirigir y controlar), y por ende las mismas actividades o roles (interpersonales, comunicativas, de toma de decisiones).

---

<sup>20</sup> Ibid. Pag. 61

### **3.2.1 Roles de los administradores aplicados a la administración pública.**

Henry Mintzberg, es claro al mencionar que esos roles, los debe cumplir cualquier tipo de administrador, director o jefe; sin embargo, existen estudios especializados en administración pública.

Según Michael Harmon y Richard T. Mayer, las funciones del administrador público pueden ser reunidas en tres campos: interorganizacionales, intraorganizacionales, y el de la organización frente al individuo.

En el cuadro No. 1, se observa que estas funciones están íntimamente ligadas a los roles o actividades que nos da la teoría de Henry Mintzberg.

**Cuadro 5: Roles de los administradores (teoría administración pública y administración de empresas).**

| <b>Campo</b>                      | <b>Roles</b>           | <b>S/Minztberg</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | <b>S/M. Harmon y R.T. Mayer</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|-----------------------------------|------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Relaciones Interpersonales</b> | <b>Figura de mando</b> | Dada su situación de jefe el administrador debe desempeñar funciones de carácter ceremonial. Los administradores son símbolos y personifican, tanto para los miembros de la organización, como para los observadores externos, los aciertos y los fracasos de una organización. Ejemplo de esto es cuando el administrador representa a la dependencia en una actividad social.                                                                            | En el campo de la administración pública este tipo de rol, encaja en las <i>Relaciones interorganizaciones informales</i> . "El administrador público actúa como representante o agente de una organización que visita, habla, discute y trata con agentes similares de otras organizaciones" <sup>21</sup> .                       |
|                                   | <b>Liderazgo</b>       | son responsables de las acciones de sus subordinados, así como de las suyas propias, de lo cual deben rendir cuentas. De hecho, el éxito o el fracaso de sus subordinados es una medida directa de su éxito o fracaso. Puesto que los administradores tiene subordinados y otros recursos, son capaces de lograr más que los que no son administradores, lo cual desde luego significa que se espera que logren más que otros miembros de la organización. | Esta corresponde a la <i>Relaciones entre la organización y el individuo</i> , del administrador público. "En este nivel, las funciones administrativas deben lidiar con cuestiones como la discrecionalidad personal en la aplicación de reglas, la motivación del empleado y los estilos de relaciones personales." <sup>22</sup> |

<sup>21</sup> Harman Michael M., Mayer Richard T. Teoría de la organización par la administración pública. (México: Fondo de Cultura Económica, 1999) Pag. 56-57.

<sup>22</sup> Inbid. Pag. 61

**Continúa: Cuadro 5.**

|                                 |                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|---------------------------------|------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                 | <b>Nexo o Enlace</b>         | Todos los administradores efectivos "juegan a la política", en el sentido de que forma redes de obligaciones recíprocas con otros administradores dentro de la organización. Asimismo, pueden formar alianzas o coaliciones o unirse a ella. Los Administradores confían en estas relaciones para ganar apoyo a sus propuestas y decisiones y la cooperación en la realización de diversas actividades. | Esto se da en <i>Relaciones Interorganizacionales</i> de los administradores públicos. "Aquí, el administrador trata con representantes de otras unidades de su dependencias, cuerpos legislativos y judiciales y grupos de interés y clientelares" <sup>23</sup>           |
| <b>Actividades Informativas</b> | <b>Seguimiento o Monitor</b> | En su calidad de monitor el administrador continuamente revisa el entorno a la caza de información, interroga a sus contactos de enlace y subordinados, al mismo tiempo recibe información no solicitada, gran porcentaje de ella como resultado de la red de contactos personales que ha generado.                                                                                                     | El administrador público en las <i>Relaciones entre la organización y el individuo</i> , tiene relación constante con sus empleados, recibiendo y solicitando información a ellos. Dicha información es parte fundamental para la toma de decisiones.                       |
|                                 | <b>Difusor (divulgación)</b> | En este rol, los administradores distribuyen información importante entre los subordinados. Parte de esa información es coloquial y se recaba en juntas de personal y en memorándums; sin embargo, en parte se basa en análisis e interpretaciones de eventos que realiza el administrador.                                                                                                             | Tanto en las <i>Relaciones intraorganizacionales como entre las Relaciones entre la organización y el individuo</i> , se da la divulgación. El administrador público forma vínculos de comunicación con sus empleados, para que ellos desempeñen sus labores adecuadamente. |

<sup>23</sup> Inbid. Pag. 57

**Continúa: Cuadro 5.**

|                           |                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|---------------------------|-----------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                           | <b>Vocero</b>               | En esta función, los administradores envían parte de su información a gente fuera de sus unidades. Además, en su función de interlocutor, todo administrador ha de informar y satisfacer a las personas con relativa o amplia influencia que controlan su unidad organizacional.                                             | Tomando en cuenta que en las <i>Relaciones interorganizacionales</i> , "el administrador trata con representantes de otras unidades de su dependencias, fuera de su control inmediato, así como con otras dependencias, cuerpos legislativos y judiciales y grupos de interés y clientelares" <sup>24</sup> , por lo tanto mantiene comunicación con ellos.         |
| <b>Toma de decisiones</b> | <b>de Emprendedor</b>       | Como emprendedor el administrador persigue el mejoramiento de su unidad; adaptándola a las condiciones cambiantes del entorno. Cuando aparece una útil y de posible aplicación, tratará de concebir un proyecto de desarrollo al que pueda supervisar directamente, o delegar supervisión a un empleado.                     | En las <i>relaciones intraorganizacionales</i> , se crea la estructura interna y define los vínculos dentro de las organizaciones. Al realizar dicha tarea el administrador descubre necesidades que solo puede llenar, llevando a cabo proyectos en beneficios de la dependencia, para adaptarla a cambios del entorno.                                            |
|                           | <b>Manejo de Conflictos</b> | Ninguna organización funciona sin problemas todo el tiempo. La cantidad de dificultades que pueden surgir, desde las de índole financiera o huelgas hasta baja en las utilidades, es ilimitada. Es de esperar que los administradores solucionen problemas y sigan adelante, aun sobre la base de decisiones poco populares. | En las <i>relaciones entre la organización y el individuo</i> , "las funciones administrativas deben lidiar con cuestiones como la discrecionalidad personal en la aplicación de reglas, la motivación del empleado y los estilos de relaciones personales." <sup>25</sup> La aplicación de dichos términos son parte integral para lograr el manejo de conflictos. |

<sup>24</sup> Inbid Pag. 57

<sup>25</sup> Ibid. p. 61

**Continúa: Cuadro 5.**

|  |                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|--|------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  | <b>Asignador de recursos</b> | En el administrador recae la responsabilidad de decidir a quien tocará lo que se vaya obtener para su unidad organizacional. El administrador asimismo tiene la obligación de diseñar la estructura de su unidad, ese patrón de relaciones formales que determina como es que se dividirá y coordinara el trabajo.                                                                                                                                                                                        | La asignación de recursos por parte del administrador, puede considerarse como <i>Relación entre la organización y el individuo</i> , tomando en cuenta que esta actividad el jefe de la dependencia, la realiza relacionándose con los trabajadores.                                                                                                                                                                                                 |
|  | <b>Negociador</b>            | Los estudios sobre el trabajo administrativo en todos los niveles indican que los administradores invierten una cantidad de tiempo considerable en negociaciones.<br><br>Estas negociaciones son verdaderas obligaciones del trabajo administrativo. Son parte integral del trabajo, dado que sólo el administrador posee la habilidad de comprometer recursos organizacionales en el tiempo real, y solo él cuenta con el centro nervioso de información que requieren las negociaciones de importancia. | Como negociador el administrador se desempeña en dos campos de la organización pública: Las <i>Relaciones interorganizacionales y la relaciones entre la organización y el individuo</i> . En las relaciones interorganizacionales los administradores negocian con personas fuera de la dependencia, mientras que en las relaciones entre la organización y el individuo el administrador negocia con sus trabajadores o usuarios de la dependencia. |

Fuente: Elaboración propia

Además de esta comparación existen estudios donde se indica que el administrador público debe asumir estos roles:

“Además de conocer y aplicar leyes, prestar servicios para el bienestar, el nuevo gestor público deberá asumir nuevos roles:

- 🕒 **Roles interpersonales:** de enlace, liderazgo, interrelación y cabeza visible de su unidad en las relaciones internas e interorganizacionales.

- ⌚ **Roles informativos:** de obtención, seguimiento y disseminación de información, de portavoz, estableciendo redes y sistemas de comunicación que gobiernen los flujos internos y externos de información con el entorno.
- ⌚ **Roles decisoriales:** innovación, resolución de conflictos y alivio de tensiones, distribución de recursos y establecimiento de prioridades, negociación anticipando intereses departamentales y estableciendo las condiciones de cooperación<sup>26</sup>

Con base en lo anterior se tomara en cuenta, para efecto de investigación, la teoría de Henry Mintzberg, la cual es más simple y clara, para tales efectos.

### 3.2.2 Funciones de los administradores

Los administradores tienen cuatro funciones esenciales, que consisten básicamente en el proceso administrativo, es decir la planificación, la organización, la dirección y el control de las actividades de los miembros de la organización y el empleo de todos los demás recursos organizacionales, con el propósito de alcanzar las metas establecidas para dicha organización.

#### 3.2.2.1 Planificación

"Implica que los administradores piensan con antelación en sus metas y acciones, y que basan sus actos en algún método, plan o lógica, y no en corazonadas. Los planes presentan los objetivos de la organización y establecen los procedimientos idóneos para alcanzarlos. Además los planes son la guía para que la organización obtenga y comprometa los recursos que se requieren para alcanzar sus objetivos; los miembros de la organización desempeñan actividades congruentes con los objetivos y los procedimientos elegidos, y el avance hacia los objetivos pueda ser controlada y medido de tal manera que, cuando no sea satisfactorio, se puedan tomar medidas correctivas."<sup>27</sup>

Los pasos que debe cumplir un administrador para la planificación son los siguientes:

1. Elegir las metas u objetivos de la organización.

<sup>26</sup> Zapico, E. La formación del directivo público en la Europa de los 90. (IEAP. Jornada sobre Formación para la Administración en los 90. Ayuntamiento de Barcelona 1989). Pág. 53

<sup>27</sup> Stoner J, Freeman R.E. Administración (México: Prentice Hall Hispanoamérica, 1992). P. 11

2. Establecer las metas u objetivos para cada una de las subunidades de la organización; es decir, sus divisiones, departamentos, etc.
3. Establecer programas para alcanzar las metas de manera sistemática (estrategias y tácticas).
4. Y Análisis del gerente de mayor jerarquía de la viabilidad de estos programas y metas, así como las posibilidades de que otros gerentes y empleados de la organización los acepten.

La planificación produce una imagen de las circunstancias futuras deseables, dados los recursos actuales disponibles, las experiencias pasadas, etc.

### **3.2.2.2 Organizar**

“Es el proceso para ordenar y distribuir el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de una organización, de tal manera que estos puedan alcanzar las metas de la organización.”<sup>28</sup>

Las habilidades del gerente se manifiestan en esta función, en el momento que este establece cual es el tipo de estructura organización que se adapta a las metas u objetivos de la organización o empresa.

El gerente debe saber que la estructura depende también de los recursos con que se cuentan. No es lo mismo la organización que elabora o fabrica cervezas, que la organización que da asesoría administrativa a las pequeñas empresas. Producir cerveza requiere técnicas eficientes para la línea de producción, mientras que dar asesoría administrativa requiere la formación de equipo de profesionales en el área de administración (especialistas recursos humanos, auditores, etc.).

### **3.2.2.3 Dirigir**

“Implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realice tareas esenciales. Las relaciones y el tiempo son fundamentales para las actividades de la dirección. De hecho, la dirección llega al fondo de las relaciones de los gerentes con cada una de las personas que trabajan con ellos. Los gerentes dirigen tratando de convencer a los demás de que se les unan para lograr el

---

<sup>28</sup> Ibid. P. 12

futuro que surge de los pasos de la planificación y la organización. Los gerentes, al establecer el ambiente adecuado, ayudan a sus empleados a hacer su mejor esfuerzo.

En esta función es donde el gerente o administrador se desempeña como líder, dada las situaciones con que tiene que lidiar y controlar.

#### **3.2.2.4 Control**

"El administrador debe estar seguro de los actos de los miembros de la organización que, de hecho, la conduce hacia las metas establecidas. Esta función entraña los siguientes los siguientes elementos básicos:

- 3.3 Establecer estándares de desempeño,
- 3.4 Medir los resultados presentes,
- 3.5 Comparar estos resultados con las normas establecidas, y
- 3.6 Tomar medidas correctivas cuando se detectan desviaciones.

El gerente gracias a la función de control, puede mantener a la organización en el buen camino. Las organizaciones están estableciendo, cada vez con mayor frecuencia, maneras de incluir la calidad en la función de control.

Las relaciones y el tiempo son fundamentales para las actividades del control. Los administradores tienen que preocuparse por el control porque, con el tiempo, los efectos de las relaciones organizados no siempre resulta como se planearon."<sup>29</sup>

### **3.3 Roles (papeles) de los administradores**

Los roles son inherentes a las funciones que desempeña un administrador en una organización, dependencia o empresa y *están integrados por actividades*.

Henry Mintzberg realizó un estudio a principios de la década de los setenta. Este pretendía determinar cuáles son los roles que un administrador cumple y debe cumplir. Para tal efecto

---

<sup>29</sup> Ibid. P. 13

Mintzberg hizo una encuesta exhaustiva sobre las investigaciones de la época acerca de este tema y las integró con los resultados de su propio estudio de las actividades de cinco tipos de presidentes ejecutivos. Tal estudio abarcaba todas las clases y niveles de administradores: supervisores de fábricas, gerentes de ventas, administradores del estado, presidentes, y hasta jefes de pandillas callejeras.

Se llegó a la conclusión de que existe una gran semejanza en el comportamiento de los administradores en todos los niveles. "afirma que todos poseen autoridad formal sobre las unidades de su organización y que la autoridad les confiere un status (condición). Este status hace que tengan relaciones interpersonales con los subordinados, colegas y supervisores, quienes a su vez les suministran información que necesitan para la toma de decisiones. Esos aspectos diferentes de su trabajo los impulsa en todos los niveles a asumir una serie de *papeles: interpersonales, informativas y decisiones*, que Mintzberg definió como conjuntos organizados de comportamiento"<sup>30</sup>. (ver figura 1)

De no cumplir los administradores estas funciones de una forma adecuada, puede que se generen problemas que afecten directamente los intereses, tanto de la propia organización y de los que la integran, como los que hacen uso de ella.

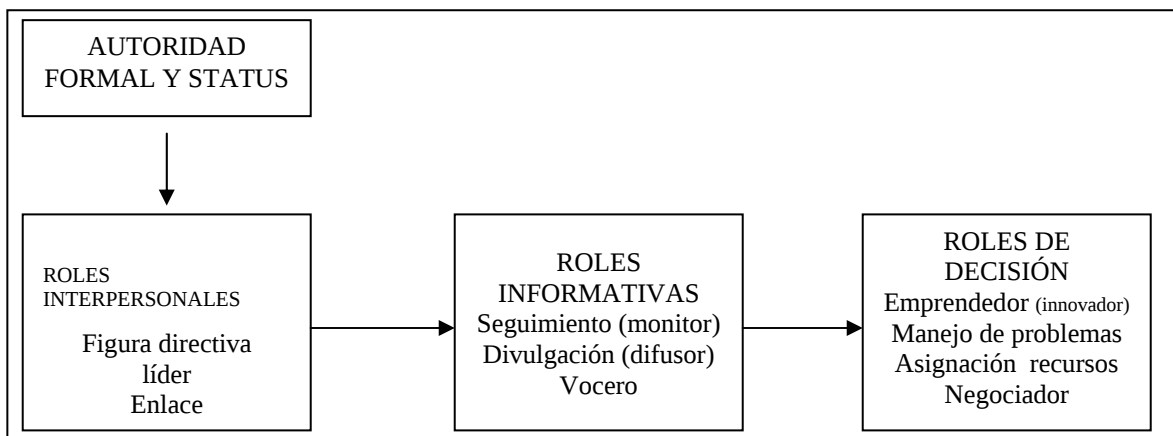


FIGURA 1.: Los Roles de los Administradores

<sup>30</sup> Stoner J, Freeman R.E. Administración (México: Prestice Hall Hispanoamérica,1992). P. 13

### **3.3.1 Roles interpersonales**

Estos roles que en ocasiones parecen ser rutinarias pueden dar lugar a escasa comunicación seria y a una toma de decisiones poco relevantes. Sin embargo, "son obligaciones fundamentales para el adecuado funcionamiento de una organización y no pueden ser soslayadas por el administrador"<sup>31</sup>.

Para el administrador publico implica tanto relaciones interorganizacionales como relaciones entre la organización y el individuo, tomando en cuenta que al realizar estos roles se relaciona con persona que están dentro de la dependencia y fuera de la misma, incluyendo otras dependencias o instituciones. Estas emanan directamente de su autoridad formal e implican tres relaciones interpersonales básicas: Figura directiva, liderazgo y enlace.

#### **3.3.1.1 Figura directiva**

"Gracias a su situación de jefe de una unidad organizacional, todo administrador debe desempeñar algunas labores de naturaleza ceremonial. El presidente de bienvenida a dignatarios visitantes, el capataz asiste a la boda de un tornero, y el administrador de ventas invita a comer a un cliente importante."<sup>32</sup> Los administradores son símbolos y personifican, tanto para los miembros de la organización, como para los observadores externos, los aciertos y los fracasos de una organización.

Según los estudios de Mintzberg, los máximos ejecutivos empleaban 12% de su tiempo social en labores ceremoniales, y 17% de la correspondencia que recibían tenía que ver con reconocimientos y solicitudes relativas al estatus que detentaban. Por ejemplo, una carta dirigida al presidente de una compañía le solicitaba mercancía gratuita para cederla a un joven estudiante con problemas de orden físico; para que los firmara, pilas de diplomas eran depositadas en el escritorio del director de un colegio.

---

<sup>31</sup> Mintzberg, Henry,. La naturaleza del trabajo directivo. (Barcelona: Ariel, 1983) P. 32

<sup>32</sup> Ibid. P. 31

En el caso de un administrador publico "actúa como representante o agente de una organización que visita, habla, discute y trata con agentes similares de otras dependencias. Este campo suele nublarse porque el lenguaje empleado para describirlo es el del encuentro entre dos organizaciones, mas que el troto entre personas"<sup>33</sup>

En ocasiones los administradores públicos, no pueden desarrollar esta actividad plenamente, tomando en cuenta que se ven limitados por reglamentos y leyes estatales, sin embargo, siempre se ve obligado a realizar este rol de alguna forma o en algún momento.

### **3.3.1.2 Líder**

"Liderazgo gerencial es el proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellas. Esta definición tiene cuatro implicaciones importantes.

El primer termino, involucra a *otras personas*; a los empleados o seguidores. Los miembros del grupo, dada su voluntad para aceptar las ordenes de líder. El segundo, entraña un distribución desigual del *poder* entre los líderes y los miembros del grupo; los miembros del grupo no carecen de poder; pueden dar forma, y de hecho lo hacen, a las actividades del grupo de distinta maneras. El tercer aspecto es la capacidad para usar las diferentes formas del poder para *influir* en la conducta de los seguidores. Y el cuarto aspecto es una combinación de los tres primeros, pero reconoce que el liderazgo es cuestión de *valores*."<sup>34</sup>

"Como los administradores trabajan con la gente y a través de ellas, son responsables de las acciones de sus subordinados, así como de las suyas propias, de lo cual deben rendir cuentas. De hecho, el éxito o el fracaso de sus subordinados es una medida directa de su éxito o fracaso. Puesto que los administradores tiene subordinados y otros recursos, son capaces de lograr más que los que no son administradores, lo cual desde luego significa que se espera que logren más que otros miembros de la organización."<sup>35</sup>

---

<sup>33</sup> Harman Michael M. Mayer Richard T. Op. Cit. pag. 56

<sup>34</sup> Stoner J y Freeman R.E. Op. Cit., pág. 514

<sup>35</sup> Stoner J y Freeman R.E. Op. Cit., pag. 14

“Algunas de estas acciones implican un liderazgo directo; por ejemplo, en la mayoría de las organizaciones, por lo general el administrador es responsable de la *contratación y capacitación de su personal*.

Además de todo ellos está el ejercicio indirecto de la función de líder. Un administrador, si quiere serlo de verdad, ha de *motivar y animar* a sus empleados, intentado conciliar sus necesidades individuales con los objetivos de la organización. Prácticamente en cualquier contacto que el administrador establece con sus empleados, estos indagan por sus acciones en busca de indicios o indicaciones de liderazgo.”<sup>36</sup>

La motivación es una de las partes más importante del liderazgo de un administrador. “La tarea de un gerente es identificar los impulsos y necesidades de los empleados, y canalizar su comportamiento hacia el desempeño del trabajo.

Cuando un empleado es productivo y la organización lo aprecia, se otorgan recompensas y eso produce la satisfacción de las necesidades e impulsos originales del trabajo.”<sup>37</sup>

La influencia de los administradores se nota con más claridad en su función de líderes. La autoridad formal los inviste, potencialmente, de un gran poder; el liderazgo determinará, en gran medida, qué tanto de ese potencial habrá de llevarse a cabo.

El administrador público debe de demostrar su capacidad de liderazgo, usando los recursos que le proporciona el estado de la mejor forma posible. Tanto en las relaciones fuera de la organización (Interorganizaciones), como las relaciones con los clientes y empleados (Relaciones entre la organización y el individuo), el administrador público realiza actividades que implican liderazgo.

---

<sup>36</sup> Mintzberg H, y Brian J. Op. Cit. Pag. 32

<sup>37</sup> Keith D, Newstrom J. Comportamiento humano en el trabajo; comportamiento organizacional. (México: McGraw-Hill, 1991.) P. 117

### 3.3.1.3 Enlace

“Al igual que los políticos, los administradores deben aprender a trabajar dentro o fuera de la organización con cualquier persona que pueda ayudarles a lograr los objetivos de la organización. Todos los administradores efectivos “juegan a la política”, en el sentido de que forma redes de obligaciones recíprocas con otros administradores dentro de la organización. Asimismo, pueden formar alianzas o coaliciones o unirse a ella. Los Administradores confían en estas relaciones para ganar apoyo a sus propuestas y decisiones y la cooperación en la realización de diversas actividades.”<sup>38</sup>

En otras palabras la función de enlace indica lograr contactos fuera de la cadena vertical de mando. Esto adquiere relevancia a la luz de un hallazgo de casi todos los estudios del trabajo administrativo. “Los administradores pasan la misma cantidad de tiempo con sus iguales y demás personas fuera de sus unidades, que las que pasan con sus propios subordinados, y, por sorprendente que parezca, muy poco tiempo con sus propios superiores.”<sup>39</sup>

Los contactos de los ejecutivos pueden abarcar una amplísima red de personas: subordinados, clientes, socios, usuarios, ministros, etc.; y también sus iguales, administradores de organizaciones similares, oficiales de gobierno y de organización comerciales, compañeros directores de otra juntas directivas e, inclusive, personas independientes sin ninguna afiliación organizacional relevante. Según Mintzberg los administradores fuera de su unidad, tienen más relación con clientes o usuarios, iguales u homólogos e independientes u otros.

El administrador público realiza esta actividad, principalmente en sus relaciones interorganizacionales, tomando en cuenta que es donde más contactos tiene y hace. Sin embargo también realiza esta actividad en las relaciones entre la organización y el individuo.

---

<sup>38</sup> Stoner J y Freeman R.E. Op. Cit., pag. 14

<sup>39</sup> Mintzberg H, y Brian J. Op. Cit. Pag. 32

Todos los contactos que representa el rol de enlace, el administrador los cultiva y promueve en gran medida para obtener información. De hecho esta función está consagrada al establecimiento del sistema externo de información del propio administrador.

### **3.3.2 Roles informativos**

"En virtud de sus contactos interpersonales, tanto con los componentes de su equipo como con sus contactos de campo, los administradores se nos presentan como los centros nerviosos de sus unidades organizacionales."<sup>40</sup> Mintzberg sugiere que recibir y comunicar información, son los aspectos más importantes del trabajo de un administrador.

"El proceso de comunicación es el mecanismo por el cual un mensaje de un emisor a un receptor. El proceso consta de cuatro elementos principales: emisor, medios sensoriales, vehículos y receptor. Los medios sensoriales pueden variar según la localización del emisor y del receptor y el contenido del mensaje. Básicamente, los medios pueden ser ondas sonoras (comunicación oral), ondas luminosas (comunicación visual), tacto y, en algunas casos, olfato y gusto."<sup>41</sup>

"Varios estudios han demostrado que este tipo de relación es común a toda clase de administradores, desde líderes de pandillas callejeras hasta presidentes de los Estados Unidos. En the Human Group, George C. Homans (1950) nos explica como, gracias a haber estado en el centro del flujo de información de sus propias pandillas, y a sostener contactos estrechos con integrantes prominentes de otras pandillas, los cabecillas de las pandillas callejeras estaban mejor informadas que cualquier de sus seguidores.

El procesamiento de información es parte fundamental del trabajo de un administrador. En el estudio que realicé, los máximo ejecutivo invertían 40% de su tiempo para hacer contactos en actividades consagradas en exclusivo a la trasmisión de información; 70% de la correspondencia

---

<sup>40</sup> ibid., pag 32

<sup>41</sup> Elkins, Artur. Administración y Gerencia. (México: Fondo educativo Internacional, 1984), p. 340

que recibían era de naturaleza por completo informativa (opuesto a las solicitudes de acción). El administrador no abandona las reuniones ni cuelga el teléfono con el fin de regresar al trabajo."<sup>42</sup>

El administrador debe saber la mejor forma de transmitir la información, pues de no hacerlo bien pueden surgir distorsiones. Esto se puede dar, pues los mensajes deben pasar a través de numerosas estaciones transmisoras, antes de llegar al receptor propuesto.

El administrador público, como cualquier otro administrador depende de la información para tomar decisiones. La información en la administración pública se da en los tres campos de la organización pública (Relaciones interorganizacionales, relaciones intraorganización y relaciones entre la organización y el individuo).

### **3.3.2.1 Seguimiento o monitor**

"En su calidad de monitor el administrador continuamente revisa el entorno a la caza de información, interroga a sus subordinados, al mismo tiempo recibe información no solicitada, gran porcentaje de ella como resultado de la red de contactos personales que ha generado. Recuérdese que gran proporción de la información de que hace acopio el administrador en su función de monitor le llega en forma verbal, a menudo como chisme, rumor o especulación. En virtud de sus contactos el administrador tiene una ventaja natural al hacer acopio de este tipo de información."<sup>43</sup>

Este rol por lo regular se da por una red informal de comunicación, muchas veces llamada los rumores, "consiste en el paso de información no oficial a través de y para los miembros de la organización, generalmente verbal. A menudo los rumores actúan con mayor rapidez que los canales oficiales de comunicación y son generados particularmente rápido de indiscreciones y chismes. Los que participan en los rumores pueden confiar más en la veracidad de los mensajes que reciben, que en aquellos que vienen por los medios formales de comunicación."<sup>44</sup>

---

<sup>42</sup> Mintzberg H, Op. Cit. Pag. 33

<sup>43</sup> Mintzberg H, Op. Cit. Pag. 34

<sup>44</sup> Elkins, Artur. Op. Cit. Pag 351

El administrador público, realiza esta actividad o rol principalmente, en el campo de las relaciones entre la organización y el individuo, tomando en cuenta que es en este campo, donde el administrador se relaciona con sus subordinados y los usuarios de la dependencia.

### **3.3.2.2 Divulgación (diseminador)**

“En este rol, los administradores distribuyen información importante entre los subordinados. Parte de esa información es coloquial y se recaba en juntas de personal y en memorándums; sin embargo, en parte se basa en análisis e interpretaciones de eventos que realiza el administrador. De cualquier forma, el administrador es responsable de asegurar que los subordinados dispongan de la información necesaria para desempeñar sus funciones.”<sup>45</sup>

“En su función de diseminador, los administradores transmiten parte de su información privilegiada de forma directa a sus subordinados, quienes de otra manera, no tendrían acceso a ella. Cuando sus subordinados no cuentan con un medio sencillo y transparente de vinculación entre ellos mismos, los administradores transmiten la información por cuenta propia a varios de los integrantes del equipo.”<sup>46</sup>

El administrador debe de cumplir con su papel de diseminador, para lograr un buen trabajo en equipo, logrado de esta forma el desarrollo integral de la organización, así como el buen desempeño de los empleados que están a cargo de dicho administrador.

El administrador público al igual que cualquier otro administrador debe cumplir con este rol, debido a que si no existe una comunicación entre los empleados y el jefe, no se pueden lograr los objetivos y metas propuestos.

### **3.3.2.3 Vocero (Interlocutor)**

“En esta función, los administradores envían parte de su información a gente fuera de sus unidades, un presidente elabora un discurso procurando obtener apoyo para una meta organizacional, un capataz sugiere la modificación de un producto a su proveedor. Además, en su función de interlocutor, todo administrador ha de informar y satisfacer a las personas con relativa o

---

<sup>45</sup> Stoner J y Freeman R.E. Op. Cit., pag. 15

<sup>46</sup> Mintzberg H, Op. Cit. Pag. 34

amplia influencia que controlan su unidad organizacional. En especial los máximos ejecutivos necesitan dedicar importantes cantidades de tiempo con agentes influyentes. Directores y accionistas deben estar informados en relación al desempeño financiero; a los grupos de consumidores debe asegurárseles que la organización satisface sus responsabilidades sociales de manera adecuada, etc.”<sup>47</sup>

En otras palabras los administradores transmiten información a gente ajena a sus propias áreas de trabajo. Mantener bien informados a los superiores es parte importante de este rol. Al igual que los diplomáticos, los administradores pueden hablar de su trabajo dentro de la organización, o bien, representar a toda la organización al tratar con clientes, contratistas y funcionarios públicos.

El administrador público realiza esta actividad en las relaciones interorganizacionales, tomando en cuenta que cuando éste se relaciona con agentes similares de otras organizaciones y personas que están fuera de la organización (usuarios, prensa, ministros, etc.).

### **3.3.3 Roles de toma de decisiones**

Según Mintzberg, la información es el insumo básico para los administradores que toman decisiones.

Por su puesto que la información no es un fin en si misma; es la fuente básica de datos para la toma de decisiones. Un aspecto queda claro en el estudio del trabajo administrativo: los administradores juegan el papel principal en el sistema de toma de decisiones de sus unidades. En su calidad de autoridades formales, sólo ellos están en posición de imprimir a la unidad nuevos y significativos campos de acción y, en su calidad de centros nerviosos, sólo ellos poseen información completa y de actualidad, necesaria para elaborar el conjunto de decisiones que determinarán la estrategia de la unidad.

“El tiempo también es importante en la toma de decisiones. Al tiempo durante el cual se tiene que completar el proceso de decisiones es a menudo decisivo. Con frecuencia un gerente se encuentra frente a la sentencia: *hágame saber su decisión sobre eso de la mañana*. La razón que apoya esta

---

<sup>47</sup> Ibid. P. 34

sentencia es que puedan perder negociaciones si el gerente no puede tomar una decisión suficientemente rápido.”<sup>48</sup>

Cuatro actividades describen al administrador como el encargado de toma decisiones: Es emprendedor, manejador de conflictos o contratiempos, negociador y asignador de recursos.

### **3.3.3.1 Emprendedor**

“Como emprendedor el administrador persigue el mejoramiento de su unidad; adaptándola a las condiciones cambiantes del entorno. En la función de monitor, el presidente está siempre alerta y receptivo a las nuevas ideas. Cuando aparece una útil y de posible aplicación, tratará de concebir un proyecto de desarrollo al que pueda supervisar directamente, o delegar supervisión a un empleado (tal vez con el acuerdo de que la propuesta final deberá contar con la aprobación del administrador).

Estos proyectos de desarrollo presentan dos cualidades de interés al nivel de los máximos ejecutivos. Primera, no implican decisiones aisladas, ni siquiera grupos unificados de decisiones. Más bien, emergen como una serie de decisiones pequeñas y acciones que se suceden en el tiempo. Al parecer, los máximos ejecutivos prolongan cada proyecto de manera que sea susceptible de ser incorporado poco a poco a sus jornadas laborales, desarticuladas y saturadas de ocupaciones, a fin de poder comprender el asunto paso a paso, y en detalle, aun en caso que se tratara de algo muy complejo.

Segunda, los máximos ejecutivos que estudié supervisaban, al mismo tiempo, hasta 50 de estos proyectos. Algunos de los cuales implicaban nuevos productos o procesos; otros más tenían que ver con campañas de relaciones públicas, mejoramiento de la posición del efectivo, la reorganización de un departamento en crisis, la solución a un problema de conducta en una división extranjera, la integración de las operaciones computacionales, adquisiciones variadas en niveles diferentes de desarrollo, etc.

---

<sup>48</sup> Elkins, Artur. Op. Cit. Pag 130

El ejecutivo en jefe lleva una especie de inventario de los proyectos que supervisa, proyectos que están en distintos niveles de desarrollo, algunos de ellos activos y otros en estado aún latente. Como si fuera un malabarismo, el administrador tiene algunos proyectos en el aire: de vez en cuando uno de ellos descienden de las alturas, se le imprime un nuevo impulso de energía, y retorna de nuevo a las alturas. En otros intervalos, el administrador coloca nuevos proyectos en el ciclo y se deshace de algunos que dejarán de ser sustanciales.

El administrador público, muchas veces se ve limitado a realizar este tipo de proyectos, tomando en cuenta que los recursos son limitados y se tienen que regir a lo que indique el presupuesto para la dependencia. Sin embargo, siempre existe la posibilidad de realizar algún tipo de proyecto, en el cual no haya que invertir dinero o solamente se ocupen los recursos ya disponibles.

### **3.3.3.2     Manejador de conflictos o contratiempos**

En tanto que la función de emprendedor revela al administrador como un precursor voluntario del cambio, la función de manejador de conflictos lo presenta como alguien que responde involuntariamente a las presiones. Aquí el cambio está más allá del control del administrador. No es muy previsible: una huelga se avecina, uno de los principales clientes está en bancarrota, o un proveedor no ha renovado su contrato.<sup>49</sup>

“Ninguna organización funciona sin problemas todo el tiempo. La cantidad de dificultades que pueden surgir, desde las de índole financiera o huelgas hasta baja en las utilidades, es ilimitada. Es de esperar que los administradores solucionen problemas y sigan adelante, aun sobre la base de decisiones poco populares.

Para tomar estas decisiones difíciles, los administradores deben tener capacidad para pensar en forma analítica y conceptual. El pensamiento analítico implica dividir un problema en sus componentes, analizarlos y después discurrir una solución factible. La habilidad para pensar en forma conceptual es aún más importante, significa considerar toda una tarea en abstracto y vincularla con otras labores. La capacidad para apreciar las principales implicaciones de una

---

<sup>49</sup> Mintzberg H, Op. Cit. Pag. 35

decisión es esencial si el administrador debe cumplir los objetivos tanto de una unidad de trabajo como de una organización mayor.”<sup>50</sup>

Los conflictos no surgen tan sólo porque los administradores ineficientes ignoren asuntos hasta que estos alcancen proporciones críticas, sino también porque los administradores hábiles no pueden llegar a anticipar todas las consecuencias de las acciones que emprenden.

### **3.3.3.3 Negociar**

“Los estudios sobre el trabajo administrativo en todos los niveles, indican que los administradores invierten una cantidad de tiempo considerable en negociaciones: al presidente del club futbol se le cita para negociar el contrato del nuevo jugador estrella; el presidente de la corporación dirige al contingente de su compañía en la negociación de una nueva emisión de acciones; el capataz se encarga de resolver un conflicto surgido con el encargado de la tienda; el administrador público negocia con el sindicato de trabajadores, sobre beneficios laborales.

Estas negociaciones son verdaderas obligaciones del trabajo administrativo; tal vez sean rutinarias, mas no deben ser soslayadas. Son parte integral del trabajo, dado que sólo el administrador posee la habilidad de comprometer recursos organizacionales en el tiempo real, y solo él cuenta con el centro nervioso de información que requieren las negociaciones de importancia.”<sup>51</sup>

Los administradores negocian dentro de la organización. Con frecuencia, surgen desacuerdos sobre los objetivos y los medios más viables para alcanzarlos con mayor efectividad. Las disputas no resueltas pueden minar la moral y la productividad, y aun desalentar a empleados competentes. Es por este motivo que los administradores deben asumir el papel de mediadores y negociar compromisos cuando surgen fricciones. Resolver divergencias de opinión requiere de capacidad y tacto; los negociadores indecisos pueden desalentarse al darse cuenta de que sólo empeoraron las cosas.

### **3.3.3.4 Asignador de recursos**

---

<sup>50</sup> Stoner J y Freeman R.E. Op. Cit., pag. 15

<sup>51</sup> Mintzberg H, Op. Cit. Pag. 36

“En el administrador recae la responsabilidad de decidir a quien tocará lo que se vaya obtener para su unidad organizacional. Tal vez el recurso más importante que un administrador asigna es su propio tiempo. Tener acceso al administrador implica tocar el centro nervioso de la unidad, así como su centro de decisiones. El administrador, asimismo, tiene la obligación de diseñar la estructura de su unidad, ese patrón de relaciones formales que determina como es que se dividirá y coordinará el trabajo.

Además, en su función de asignador de recursos, el administrador ha de autorizar toda decisión importante de su unidad antes de que se lleve a la acción. Mediante la conservación de este poder, el administrador asegura la interrelación de las decisiones; todo deberá pasar por un mismo cerebro. La fragmentación de este poder favorecería una toma de decisiones discontinua y una estrategia desarticulada”<sup>52</sup>.

El administrador público en ocasiones se ve limitado a realizar esta actividad, debido a que los recursos en el sector público son escasos. En las dependencias públicas el administrador se debe preocupar por distribuir en forma equitativa, los recursos disponibles y de acuerdo a las necesidades de cada trabajador.

---

<sup>52</sup> Mintzberg H, Op. Cit. Pag. 36

### **3.4 Definiciones básicas**

A continuación se definen varios conceptos, que aparecen involucrados en la investigación, y que no fueron abordados en el marco teórico.

#### **a.- Administración**

"El proceso de planear, organizar, liderar y controlar el trabajo de los miembros de la organización y de utilizar todos los recursos disponibles de la empresa para alcanzar objetivos organizacionales establecidos."<sup>53</sup>

#### **b.- Administración pública**

"organización a través de la cual se ejerce la función de gobierno y se desarrollan los procesos productivos de bienes y servicios que el gobierno decide tomar o mantener a su cargo. Comprende los órganos correspondientes de Gobierno Nacional, los gobiernos locales, los organismos públicos descentralizados y los sistemas administrativos. (INAP)."<sup>54</sup>

#### **c.- Dependencia Publica**

Ente o institución, que depende del Estado, y que busca satisfacer una necesidad de interés colectivo.

#### **d.- Institución**

"Órgano esencial de un Estado, nación o sociedad"<sup>55</sup>

#### **e.- Rol**

"Es un patrón de conducta esperado de una persona al desarrollar actividades relacionadas con otros. Refleja la posición de una persona en el sistema social, con todos sus derechos y obligaciones su poder y su responsabilidad."<sup>56</sup>

---

<sup>53</sup> James A. Stoner y Edwar Freeman, ob. cit. p. 4

<sup>54</sup> Ramón Ezequiel Carcuz López, Apuntes de clase del curso de administración general, del programa de formación de supervisores educativos de educación. (Guatemala; Facultad de humanidades, USAC. S.F.) S.P.

<sup>55</sup> Ramón Garcia-Pelayo y Gross. Diccionario usual. (México: Ediciones Larouuse, 1985) p. 273

<sup>56</sup> Davis Keith, John W. Newstrom. Comportamiento humano en el trabajo; comportamiento organizacional. (México: McGraw-Hill, 1991). Pág. 61

## CAPITULO IV

### PRESENTACION, ANÁLISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS

El administrador público en el área de salud, al igual que cualquier administrador de una institución, debe cumplir con roles o actividades, para así llevar a cabo sus funciones. A continuación presentamos el análisis e interpretación de los resultados de los administradores del área de salud de la cabecera departamental de Chiquimula, en cuanto al cumplimiento de sus roles, dentro y fuera de la institución que dirigen.

#### 4.1 Roles Interpersonales

Las actividades que forman este rol, a pesar de parecer rutinarias, son fundamentales para el adecuado funcionamiento de una organización. Al no ser cumplidas de forma adecuada puede dar lugar a escasa comunicación y una toma de decisiones poco relevantes.

##### 4.1.1 Figura directiva

Este rol, incluye actividades de naturaleza ceremonial, que hacen ver al administrador como símbolo, que representa a la institución, tanto dentro de la institución (actividades internas) como fuera de la misma (actividades externas).

**Cuadro No 6: Actividades internas que realizan los administradores públicos del sector salud.**

| Actividades internas                                                                                                 | Cantidades en porcentajes |    |       |    |          |     |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|----|-------|----|----------|-----|
|                                                                                                                      | Subalternos               |    | Jefes |    | Usuarios |     |
|                                                                                                                      | Si                        | No | Si    | No | Si       | No  |
| Organiza la bienvenida para recibir autoridades superiores en la dependencia (Ministros, Directores Generales, etc.) | 67                        | 33 | 66    | 34 | 60       | 40  |
| Entrega de reconocimientos a empleados                                                                               | 45                        | 55 | 66    | 34 | 21       | 79  |
| Apoya o promueve la celebración de cumpleaños, despedidas, días festivos, etc. de los empleados                      | 66                        | 34 | 100   | 0  | ---      | --- |
| Organiza reuniones con usuarios de la dependencia para intercambiar información                                      | 66                        | 34 | 100   | 0  | 65       | 35  |

Fuente: Elaboración propia

Como se observa en el cuadro anterior dentro de las actividades internas del administrador público del sector salud tenemos: organizar bienvenida para recibir autoridades superiores, entrega de reconocimiento a empleados, apoyar actividades de los empleados (celebración de cumpleaños, despedidas, etc) y organizar reuniones con usuarios de la dependencia.

Los jefes de las dependencias públicas de salud, manifestaron que cumplen con sus actividades internas, en el cumplimiento de su rol de figura directiva. Ellos opinan que cumplen dichas actividades para promover el desarrollo de las dependencias que dirige, lo cual es favorable para los intereses de la institución.

Los empleados de estas dependencias en su mayoría (66%), consideran que el administrador publico del sector salud, cumple con organizar bienvenida para autoridades superiores, apoya y promueve la celebración de eventos sociales de sus subalternos y organiza reuniones con usuarios de la dependencia para intercambio de información. Sin embargo el 45% manifestó que su jefe entrega reconocimientos a los empleados a su cargo (ver cuadro No. 6).

El hecho que menos de la mitad de los empleados de las dependencias, reciben reconocimientos de sus jefes, nos indica que la motivación no es adecuada y puede repercutir en un desempeño pobre. Sin embargo, como lo indican los mismos subalternos, el administrador cumple con sus demás actividades internas a cabalidad lo cual favorece a las instituciones.

Los usuarios de las dependencias (79%), coinciden con los empleados, y opinan (según su percepción) que el hecho de no dar reconocimientos a sus empleados, se refleja en el mal servicio que prestan los mismos. El 65% de los usuarios de las instituciones, afirman que los administradores organizan reuniones con ellos, para intercambiar información, es decir, que los mismos les informan, sobre la situación general de la dependencia que dirigen, así como resolverles dudas que posean.

En un plano general el administrador de las instituciones de salud, cumple, aunque no de forma optima, sus actividades internas del rol de figura directiva, lo cual beneficia la representatividad que tiene el jefe, dentro de la dependencia.

**Cuadro No 7: Actividades externas que realizan los administradores públicos del sector salud**

| Actividades internas                                                                                                                   | Cantidades en porcentajes |    |       |    |          |      |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|----|-------|----|----------|------|
|                                                                                                                                        | Empleados                 |    | Jefes |    | Usuarios |      |
|                                                                                                                                        | Si                        | No | Si    | No | Si       | No   |
| Asiste a reuniones con representantes de otras instituciones, dependencias o personas para tratar asuntos de la dependencia que dirige | 83                        | 17 | 100   | 0  | 66       | 34   |
| Si es invitado, asiste a fiestas particulares de sus empleados (Bodas, cumpleaños, bautizos, etc.)                                     | 69                        | 31 | 100   | 0  | ----     | ---- |
| Organiza reuniones fuera de la dependencia, con representantes de otras instituciones o usuarios                                       | 56                        | 44 | 100   | 0  | 59       | 41   |

Fuente: Elaboración propia

Como podemos darnos cuenta en el cuadro anterior, existe concordancia, en cuanto a los resultados que emiten los subalternos y jefes, así como lo opinión de los usuarios, según lo que observan de afuera o se enteran por los medios de comunicación. El 83% de los empleados, y el 66% de los usuarios manifestaron que los jefes asisten a reuniones con representantes de otras instituciones, dependencias o personas, para tratar asuntos de la dependencia que dirigen. Esto lo confirman el 100% de los jefes de instituciones encuestados. Al existir esta similitud de opiniones de las partes, queda claro que si llevan a cabo dicha actividad.

De la misma forma, sucede con las actividades de asistir a fiestas de empleados y organizar reuniones fuera de la dependencia, con otras instituciones o usuarios (ver cuadro No. 7). Esto es síntoma de la adecuada ejecución del rol de figura modelo, por parte de los administradores, fuera de la dependencia que dirigen.

De acuerdo a la información obtenida de los factores sujetos a investigación (jefes, empleados y usuarios), en cuanto a las actividades internas y externas del papel de figura directiva de los administradores, se puede calificar como aceptable el cumplimiento de dicho rol.

#### **4.1.2 Liderazgo.**

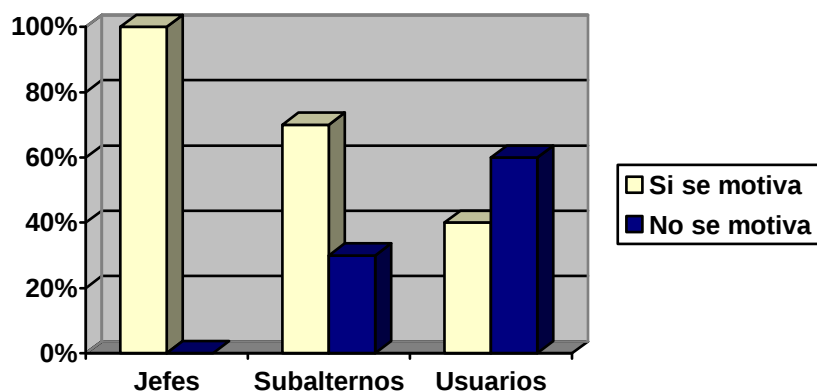
Uno de los roles más importantes de un administrador, es el liderazgo, tomando en cuenta que de esta depende dirigir las actividades laborales, de los miembros de la institución e influir en ellos.

Las actividades estudiadas dentro de este rol, fueron: La capacidad de influir en los empleados a su cargo, motivación, promoción del trabajo en equipo y promoción de capacitación de personal.

En cuanto a la capacidad de los administradores de las dependencias públicas con relación a la influencia que ejerce en los empleados, se puede calificar como aceptable, tomando en cuenta que el 66% de los jefes y el 90% de los empleados, consideran que se cumplen con las actividades o labores dentro de la institución sin objeción, argumentando que se sienten influenciado por su jefe, para cumplir con sus actividades, sin necesidad de ser coaccionados u obligados a llevarlas a cabo. Además los administradores, consideran, que sus subalternos los respetan como jefe y por tanto cumplen con las actividades o labores que les confieren.

La investigación reveló, en relación a la motivación, que deben dar los administradores, que existe una contradicción entre lo que opinan los que trabajan en las instituciones y la percepción de los usuarios de estas (ver grafica No. 1). El 100% los jefes consideran que motivan a sus subalternos para que realicen sus actividades y el 70% de lo subalternos confirmaron que si se sienten motivados, lo cual es aceptable, tomado en cuenta que tienen opiniones similares. Sin embargó, la mayoría de los usuarios de estas dependencias (60%) opinan que el personal no está motivado, lo cual, según ellos, se refleja en el mal servicio que se presta.

Los usuarios de las dependencias estudiadas, relacionan el mal servicio que reciben, con la motivación de personal, lo que influye para que ellos tengan una opinión negativa en cuento a dicha actividad, realizada por el administrador de las dependencias estudiadas.



**Gráfica 1: Opinión sobre la motivación del personal.**

Fuente: Elaboración propia

Los administradores de las dependencias objeto de la investigación, promueven el trabajo en equipo de forma adecuada, según lo manifestado por el 70% de los empleados a su cargo. De la

misma forma, los jefes encuestados manifestaron que siempre incentivan a sus subalternos a trabajar en equipo, argumentando que es la mejor forma de realizar sus actividades.

En relación a la capacitación, el 100% de administradores de estas dependencias, manifiestan que se promueve la realización de talleres, a través de diferentes programas, por ejemplo: programa de desarrollo del IGSS, sin embargo solo el 47% de los subalternos consideran que estos programas de capacitación son suficientes. Lo anterior permite inferir que los administradores si cumplen con su rol de promover talleres de capacitación, pero no lo suficiente, para los requerimientos de los empleados.

**Cuadro No. 8. Opiniones sobre el cumplimiento de las actividades del rol de liderazgo.**

| <b>Factores sujetos a estudio</b>       | <b>JEFES</b> | <b>EMPLEADOS</b> | <b>USUARIOS</b> |
|-----------------------------------------|--------------|------------------|-----------------|
| Capacidad de influir en los subalternos | Aceptable    | Aceptable        | NTE*            |
| Motivación                              | Optimo       | Aceptable        | Deficiente      |
| Promoción del trabajo en equipo         | Aceptable    | Aceptable        | NTE             |
| Promoción de capacitación a personal    | Aceptable    | Deficiente       | Aceptable       |

Fuente: Elaboración propia

\*No se tiene Evidencia

Después de analizar los factores sujetos a investigación, en relación al rol de liderazgo; los administradores de las dependencias públicas del sector salud de Chiquimula, si cumplen la mayoría de exigencias de este rol, lo cual es aceptable en términos generales, y beneficia a la institución.

#### **4.1.3 Nexos o Enlace**

Este rol o actividad del administrador indica lograr contactos fuera de la cadena vertical de mando, es decir, intercambiar información con usuarios, subalternos, autoridades de otras dependencias y autoridades máximas.

El administrador o jefe de estas dependencias, por la naturaleza de su trabajo, debe estar dispuesto al intercambio de información con los usuarios de la dependencia que dirige.

Los administradores de estas instituciones manifiestan que ellos dan audiencia a diario, a cualquier persona que así lo solicite, por lo que sus oficinas se mantienen abiertas al público. Ellos manifestaron, que por lo regular atienden a usuarios durante la mañana de 9:00 a 12:00 horas, aunque existen ocasiones de emergencia, que ameritan hacerlo por la tarde.

La opinión de los empleados de estas dependencias, concuerda con la del administrador, tomando en cuenta que el 70% de éstos, indica que su jefe sí atiende a las personas que lo solicitan. Sin embargo el 51% de los usuarios manifiestan que el tiempo que el jefe dedica a dar audiencia, no es suficiente y muchas personas no son recibidas, pues son muchos los que requieren información del encargado de la institución.

Los usuarios a pesar de afirmar que el administrador de estas dependencias, si dan audiencia, consideran que no lo hacen adecuadamente. Ellos manifiestan que el jefe de dichas instituciones, debe dedicar el tiempo necesario para atender a todas las personas que lo solicitan.

En cuanto al intercambio de información con administradores de otras dependencias, existe una deficiencia, tomando en cuenta que el total de los administradores encuestados y el 70% de los subalternos, comparten la opinión de que no existe este tipo de nexo. Esto nos indica que los jefes de estas instituciones, no tienen ningún enlace o relación con autoridades de otras organizaciones, publicas o privadas, lo cual es perjudicial para el desarrollo de las mismas.

Los jefes de las dependencias afirman que siempre existe un vínculo o nexo con sus superiores, tomando en cuenta que ellos les solicitan información de cómo marcha la dependencia. Esto lo confirman el 68% de los subalternos encuestados. El hecho que ambas partes estén de acuerdo en este aspecto, se debe a que el administrador de estas dependencias, siempre hace este intercambio de información, pues es parte de sus obligaciones.

#### **Cuadro No. 9. Cumplimiento de las actividades del rol de nexo o enlace.**

| <b>Factores sujetos a estudio</b>                        | <b>JEFES</b> | <b>EMPLEADOS</b> | <b>USUARIOS</b> |
|----------------------------------------------------------|--------------|------------------|-----------------|
| Nexo con usuarios                                        | Aceptable    | Aceptable        | Deficiente      |
| Nexo con iguales (administradores de otras dependencias) | Deficiente   | Deficiente       | NTE*            |
| Nexo con superiores                                      | Aceptable    | Aceptable        | NTE             |

Fuente: Elaboración propia

\* No se tiene evidencia.

Con la información obtenida a través de la investigación realizada, se infiere que los administradores sujetos a estudio no, cumplen adecuadamente con las actividades de su rol de nexo, en virtud que únicamente lo realizan por la obligación que el cargo les exige, es decir, nexo con usuarios y superiores; descuidando establecer enlace con otros administradores, que puede ser clave para el desarrollo de las actividades de las dependencias que dirigen.

---

## 4.2 Roles Informativos

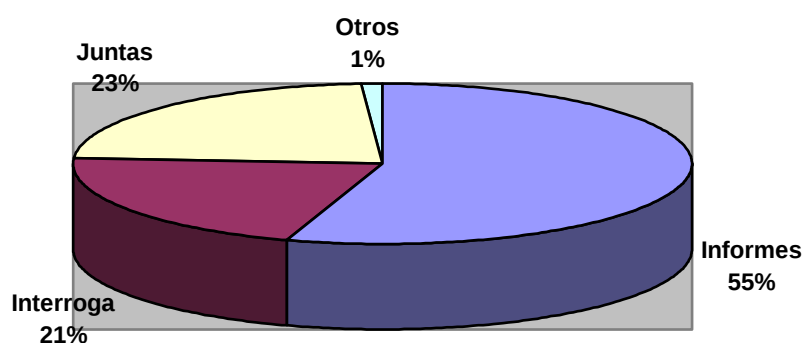
Recibir y dar información, son los aspectos más importantes del trabajo de un administrador, pues de esto depende, principalmente, la toma de decisiones dentro y fuera de la dependencia o institución que dirige.

### 4.2.1 Seguimiento o monitor

En su calidad de monitor, el administrador continuamente revisa el entorno, para comunicarse, interroga a sus subordinados, y al mismo tiempo puede recibir información no solicitada.

Es importante que el jefe de las dependencias se mantenga informado de las actividades que realizan los empleados a su cargo. Los administradores encuestados, tienen opiniones divididas. El 33% manifiesta que los empleados no le informan del trabajo que hacen por temor a hablar, sin embargo, el 67% de los administradores encuestados, consideran que si se mantienen informados por sus subalternos.

Los empleados de estas dependencias, en su mayoría (71%), manifestaron que su jefe les solicita información acerca del desempeño de sus labores, lo cual es adecuado para llevar a cabo la actividad de monitor dentro de la dependencia. Según los jefes de estas instituciones la forma más común de pedirles informes, es por escrito, así como verbales cuando realizan reuniones. Veamos la grafica No. 2.



**Gráfica 2: Formas en que el jefe le pide información a sus empleados.**

Fuente: Elaboración propia

La investigación también reveló que el 100% de los administradores de las instituciones expresan haber recibido más de una vez información, sin solicitarlo, es decir, por rumores, especulaciones o chismes. Ellos mismos manifiestan que esta información puede llegar a ser perjudicial, tomando en cuenta que no siempre es cierto lo que se dice, y pueden surgir conflictos entre los empleados o malos entendidos con los jefes de éstos.

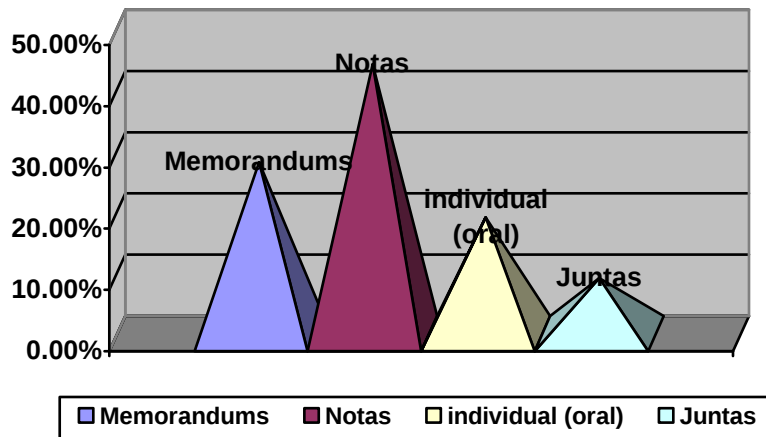
La anterior información demuestra que los administradores públicos del sector salud de Chiquimula, cumplen en forma aceptable este rol, sin que se pueda calificar de eficiente; debido a que en opinión de los empleados, se le da más importancia a la comunicación formal, desvalorizando la informal. Esto puede afectar el desempeño de las funciones administrativas, puesto que es necesario que la información informal de la dependencia, contribuya a lograr los objetivos de la misma; aunque esta situación es una característica de la burocracia moderna.

#### **4.2.2 Divulgación**

El jefe de la dependencia debe divulgar la información necesaria, para que sus subalternos desempeñen sus funciones o labores.

El 60% de los empleados encuestados, consideran que su jefe les proporciona la información necesaria para que desempeñen su trabajo correctamente. Esto lo confirman el 100% de administradores encuestados.

Esta información, de acuerdo con los administradores de las dependencias, es transmitida principalmente por medio de notas, memorándums y juntas. La información puede ser un cambio en la administración, cualquier modelo nuevo de trabajo o un listado de tareas principales que deben realizar los empleados a su cargo.



**Gráfica 3: Medios utilizados por los administradores para transmitir información a sus empleados.**

Fuente: Elaboración propia

En general, el desempeño de este rol por parte de los administradores de estas dependencias, es adecuado, tomado en cuenta que tanto los jefes y empleados, tienen opiniones positivas en cuanto al cumplimiento de este rol. Esto puede traducirse en un mejor desempeño de los subalternos, tomando en cuenta que al tener la información necesaria, se hace mas fácil realizar las labores requeridas.

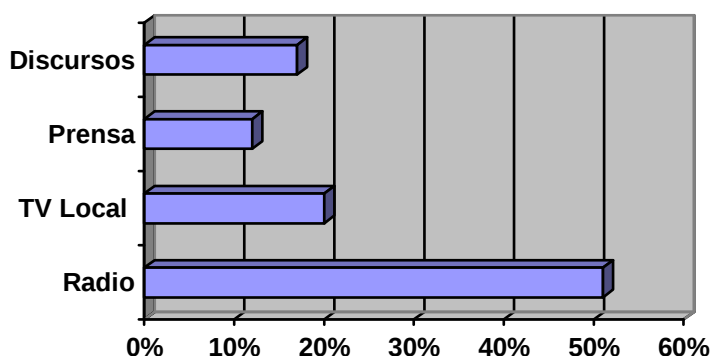
#### 4.2.3 Vocero o Interlocutor

El jefe de una dependencia, debe de dar parte de la información de la institución a gente fuera de sus unidades, es decir a usuarios y autoridades máximas.

Sólo el 51% de los usuarios consideran que el jefe de estas instituciones se preocupa por mantenerlos informados. Consideran que la información que se da por los distintos medios (prensa, televisión, radio, etc.), es insuficiente o que incluso nula.

Por su parte el 100% de los administradores de estas dependencias, manifiestan que se les dificulta esta tarea, debido a la falta de tiempo y no contar con una oficina de relaciones públicas que se encargue de esta labor. Incluso el 33% de los administradores de estas instituciones tiene prohibido dar entrevistas a la prensa, siguiendo instrucciones de una circular enviada de las oficinas centrales ubicadas en la ciudad capital; según esta circular sólo la gerencia general o la oficina central de relaciones públicas, puede hacer este tipo de labores.

De acuerdo a los usuarios de estas dependencias, cuando logran recibir información de los administradores de estas instituciones, lo hacen por medio de la radio y por la televisión local (cable). Veamos la siguiente gráfica.



**Grafica 4: Medios que utiliza el jefe para informar a los usuarios.**

Fuente: Elaboración propia

La información antes mostrada, indica que el jefe o administrador público del sector salud de la ciudad de Chiquimula, cumple de manera deficiente este rol. Esto afecta de manera preocupante a los usuarios, pues son ellos los que más necesitan estar informados, sobre lo que pasa en dichas instituciones.

### **4.3 Toma De Decisiones**

Los administradores juegan papel principal en el sistema de toma de decisiones de sus unidades. El jefe de estas dependencias debe tomar decisiones para el desarrollo de la dependencia, la solución de conflictos y la asignación de recursos.

#### **4.3.1 Emprendedor**

Como emprendedor el administrador persigue el mejoramiento de su unidad; adaptándola a las condiciones cambiantes del entorno. Estos cambios se hacen principalmente, por medio de proyectos, los cuales debe supervisar para que se lleven a cabo como lo planifico o propuso. El administrador debe ser precursor voluntario del cambio.

A pesar que el 100% de los jefes encuestados expresan haber realizado algún tipo de proyecto que beneficie a la institución (aun habiendo limitación de recursos económicos), como por ejemplo compra de equipo de oficina, mejoras de las instalaciones, aumento de personal, el 66% de los

subalternos consideran que estos proyectos no son suficientes y que muchas veces son abandonados, pues no son supervisados adecuadamente.

Los usuarios en su mayoría (70%), opinan que los jefes de estas instituciones no hacen proyectos para mejorar la institución que dirige, lo que se refleja en el mal estado de las instalaciones y el deficiente servicio que prestan.

Según manifiestan el 66% de los empleados; los fondos solicitados por el jefe de la institución para realizar estos proyectos, si llega en muchas ocasiones, pero es mal administrado y por ende el proyecto no funciona adecuadamente.

Tomando en cuenta los resultados obtenidos, se demuestra que el administrador público del sector salud de la ciudad de Chiquimula, no cumple de manera adecuada con este rol, en virtud que a pesar de que los jefes de las instituciones, dicen haber realizado algún tipo de proyecto, los empleados consideran que no han sido suficientes, y los usuarios argumentan que esto se refleja, en el mal estado de las instalaciones y del servicio que se presta.

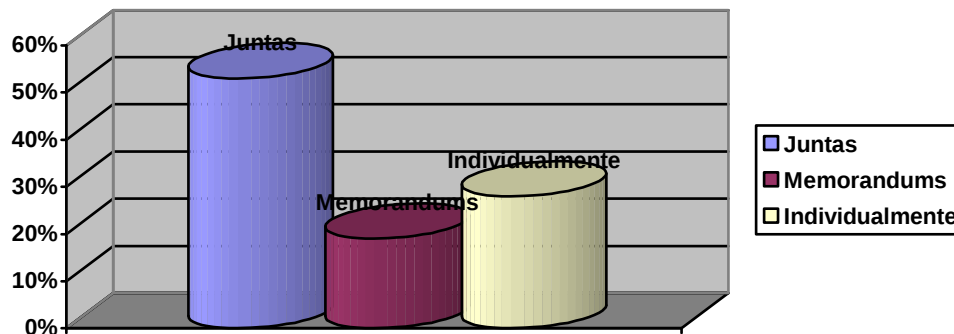
Tanto empleados como usuarios tienen opiniones negativas, tomando en cuenta que son ellos, los que mas necesitan dichos proyectos. Esto es desfavorable para los intereses que persigue la dependencia y puede traducirse en inconformidades de los usuarios y mal desempeño del personal.

#### **4.3.2 Manejo de conflictos**

En todas las instituciones pueden llegar a existir problemas y conflictos entre empleados (huelgas, paros, inconformidades, etc.), por lo que el jefe de estas dependencias, debe saberlos manejar y darle la solución más adecuada, beneficiando a ambas partes.

El 100% de los jefes encuestados, manifiestan que los conflictos siempre han existido, en la institución que dirige. Por su parte el 74% de los subalternos consideran que su jefe se preocupa por la solución de dichos conflictos.

Los subalternos de estas dependencias, manifiestan que para la solución de estos conflictos su jefe utiliza principalmente las juntas, en donde se involucran a las partes en conflicto.



**Gráfica 5: Medios que utiliza el jefe para la solución de conflictos.**

Fuente: Elaboración propia

Los subalternos consideran que los medios utilizados para la solución de conflictos (juntas, memorandums, individualmente), son los adecuados, tomando en cuenta que en la mayoría de los casos, los mismos se han solucionado.

Por otra parte el 59% de los usuarios, considera que el jefe de estas instituciones, no se preocupa por la solución de los conflictos de sus empleados, y al igual que en ocasiones anteriores, consideran que esto es el reflejo del mal servicio que prestan. Sin embargo, en este caso, la opinión de los usuarios no cobra validez, considerando que ellos no están dentro de la dependencia para observar dichas situaciones y solamente se dejan llevar por su percepción.

En un plano general, el administrador cumple de forma adecuada con su labor de manejo de conflictos, tomando en cuenta que existen opiniones positivas por parte de los trabajadores de esta dependencia. Esto cobra validez, considerando que son los empleados los posibles protagonistas de los conflictos dentro de una institución.

#### **4.3.3 Asignación de recursos**

El administrador o jefe de toda institución, tiene que decidir de que manera se distribuyen los recursos que capta la organización que dirige. Entre estos recursos podemos mencionar: recurso humano, material de oficina y mobiliario.

Según los jefes encuestados, existe escasez de recursos en las instituciones que dirigen, lo cual coincide con la opinión del personal encuestado de dichas dependencias, que en un 75% proporciono la misma afirmación.

A pesar que los subalternos consideran que existe escasez de recursos en las dependencias, el 72% de estos, considera que el jefe de estas instituciones, distribuye los pocos recursos disponibles (material de oficina, mobiliario, equipo de oficina, etc.), de forma equitativa.

Los administradores de estas dependencias, manifestaron que los recursos los distribuyen equitativamente, de acuerdo con la necesidad de los empleados y de las instituciones. Ellos consideran, que a pesar de contar con pocos recursos, hacen una buena labor al distribuir en forma justa, lo disponible entre los empleados a su cargo.

Los usuarios de estas dependencias, argumentan que la distribución de los recursos disponibles, es adecuada y por ende los trabajadores de estas instituciones, deberían de desempeñar una buena labor.

Uno de los recursos más importantes que el administrador debe distribuir, es su tiempo. Sin embargo sólo el 29% de los empleados, considera que el jefe de estas dependencias distribuye su tiempo de forma equitativa entre ellos. Los subalternos consideran que su jefe, tiene más comunicación con ciertos trabajadores, dejando al margen a otro grupo.

Lo anterior puede provocar inconformidad en los empleados, por lo que es necesario redistribuir el tiempo entre ellos, de forma equitativa, e incluso llevar un control sobre ello.

En términos generales, se puede confirmar que el administrador de estas dependencias, cumple en forma aceptable con este rol, en virtud que, a pesar de existir limitación de recursos, lo disponible lo asigna en forma equitativa, lo que confirman los empleados a su cargo.

#### **4.3.4 Negociador**

Los administradores deben tener capacidad de negociar, con el fin de obtener beneficios para la dependencia que dirigen. El jefe de una organización, es el único que puede representar a la misma, en el momento de gestionar algún proyecto, beneficio o cualquier pacto con los empleados a su cargo.

El 100% de los administradores de las dependencias públicas de salud, consideran que han desempeñado su labor negociadora en forma adecuada, argumentando que siempre han buscado por medio del dialogo, beneficios para la dependencia que dirigen. Según estos administradores las

negociaciones las han hecho, principalmente con las autoridades superiores de las dependencias que tienen a su cargo y también con otras instituciones que pueden brindarle algún tipo de beneficio.

Los jefes también consideran que han hecho uso de este rol, al negociar con sus subalternos la solución de un conflicto, la distribución de recursos y la realización de actividades.

El 72% de los empleados de estas dependencias, consideran que su jefe si ha realizado negociaciones. Argumentan que en la mayoría de las negociaciones, no se han logrado resultados positivos, por la falta de recursos económicos que actualmente sufre el país.

Los subalternos consideran que su jefe ha hecho uso de este rol, principalmente dentro de la dependencia, es decir, al negociar algún tipo de beneficio, conflicto o actividades entre los trabajadores.

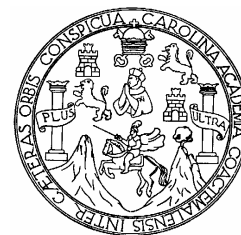
Por su parte el 60% de los usuarios, considera que el jefe de las dependencias, no ha logrado desarrollar adecuadamente su rol de negociador, lo cual se refleja en el mal servicio, las instalaciones deficientes y la falta de personal capacitado.

Con la información obtenida se demuestra, que el administrador de estas dependencias, cumple en forma aceptable con este rol. El jefe de estas instituciones, muchas veces no consigue nada con sus negociaciones, por la mala situación económica del país. En donde se consiguen mejores resultados, es en las negociaciones con los empleados, según lo confirman ellos mismos.

# APÉNDICES

## APÉNDICE I

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**  
**CENTRO UNIVERSITARIO DE ORIENTE**  
**ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**ESTUDIO DE TESIS**



**Boleta A**

### **ENCUESTA PARA LOS JEFES DE LAS DEPENDENCIAS PÚBLICAS DE LA CIUDAD DE CHIQUIMULA**

El presente cuestionario se elaboro con el fin de realizar un estudio de tesis, el cual tiene como propósito determinar como los jefes de las dependencias públicas de salud cumplen sus actividades en el trabajo (interpersonales, comunicativas y de toma de decisiones), identificando así los parámetros que pueden afectar a la dependencia, por lo que le solicitamos su colaboración para responder las siguientes preguntas.

**INSTRUCCIONES:** a continuación se le presentan varias preguntas, las cuales contienen posibles respuestas, debiendo marcar con una "X" la que mejor indique su opinión al respecto y escrita en los espacios en blanco, "cuando sea necesario".

1. ¿Cuanto tiempo tiene de desempeñar el puesto actual?

Menos de un año

un año

dos años

Mas de dos años

2. ¿Que grado académico tiene actualmente y cual es su profesión (titulo)?

---

#### **ROLES INTERPERSONALES**

##### **\* Figura directiva o modelo**

1. ¿Cuál o Cuáles de las siguientes actividades realiza dentro de la dependencia? (marque con una X).

| OPCIONES                                                                                                             | NUNCA | A VECES | SIEMPRE |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|---------|---------|
| Organiza la bienvenida para recibir autoridades superiores en la dependencia (Ministros, Directores Generales, etc.) |       |         |         |
| Entrega de reconocimientos a empleados                                                                               |       |         |         |
| Apoya o promueve la celebración de cumpleaños, despedidas, días festivos, etc. de los empleados                      |       |         |         |
| Organiza reuniones con usuarios de la dependencia para intercambiar información                                      |       |         |         |

2. ¿Cuál o cuales de las siguientes actividades realiza fuera de la dependencia en representación de la misma?

| OPCIONES                                                                                                                               | NUNCA | A<br>VECES | SIEMPRE |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|------------|---------|
| Asiste a reuniones con representantes de otras instituciones, dependencias o personas para tratar asuntos de la dependencia que dirige |       |            |         |
| Si es invitado, asiste a fiestas particulares de sus empleados (Bodas, cumpleaños, bautizos, etc.)                                     |       |            |         |
| Organiza reuniones fuera de la dependencia, con representantes de otras instituciones o usuarios                                       |       |            |         |

**\* Liderazgo**

3. ¿Aclara exactamente a los empleados la forma en que quiere que se realice el trabajo?  
Si\_\_\_ No\_\_\_

\* Si la respuesta es Si, ¿de que forma lo hace?

---



---

4. ¿Cuando da órdenes a sus empleados?

Los tiene que obligar o coaccionar para que las cumplan ( )

Las cumplen sin objeción ( )

No las cumplen a cabalidad ( )

5. ¿Considera que los empleados lo respetan como jefe, dentro de la dependencia?

Si\_\_\_ No\_\_\_

¿Por qué?

---



---

6. ¿Motiva a sus empleados para que realicen sus actividades?

Si\_\_\_ No\_\_\_

¿Por qué?

---



---

Si la respuesta es Si ¿De qué forma lo hace?

---



---

7. ¿Propicia o promueve el trabajo en equipo?

Si\_\_\_ No\_\_\_

¿Por qué?

---



---

¿Cómo lo hace?

---



---

8. ¿Informa a los empleados lo mucho que aprecia sus esfuerzos?

Si\_\_\_ No\_\_\_

¿Por qué?

---

---

9. ¿Promueve la realización de talleres de capacitación, que ayuden al desempeño de las tareas de los empleados a su cargo?

Si\_\_\_ No\_\_\_

¿Por qué?

---

---

**\* Nexa o enlace**

10. Programa las audiencias para el público?

Si\_\_\_ No\_\_\_

11. Aproximadamente ¿Cuántas horas semanales dedica a dar audiencia y cuantas personas atiende?

\* de 1 a 3 horas ( ) No. de personas\_\_\_

\* de 3 a 6 horas ( ) No. de personas\_\_\_

\* de 6 a 9 horas ( ) No. de personas\_\_\_

\* 10 o más horas ( ) No. de personas\_\_\_

12. ¿Asiste a reuniones con jefes o directores de otras instituciones para intercambiar comunicación relacionada con las dependencias que dirigen?

Si\_\_\_ No\_\_\_

¿por qué?

---

---

13. ¿Cada cuanto tiempo informa a su superior (Ministro, Director General, etc.), de las actividades que se realizan en la dependencia?

\* Cada semana ( )

\* Cada 15 días ( )

\* Cada mes ( )

otro\_\_\_Especifique\_\_\_\_\_

## **ROLES INFORMATIVOS**

### **\* Monitor**

14. ¿Considera que sus empleados le informan adecuadamente sobre el trabajo que realizan?

Si\_\_\_ No\_\_\_

¿Por qué?

---

---

15. ¿Recibe información de lo que acontece en la dependencia sin solicitarlo, es decir por rumores, especulaciones, indiscreciones, etc.?

Si\_\_\_ No\_\_\_

¿Por qué?

---

---

16. ¿Qué medios utiliza para informarse de las actividades que realizan los empleados a su cargo?

\* Los interroga ( )

\* Solicita informes ( )

\* Juntas ( )

Otro\_\_\_Especifique\_\_\_\_\_

### **\* Divulgación**

17. ¿Considera que le proporciona a los empleados la información necesaria para que planeen su trabajo con eficacia?

Si\_\_\_ No\_\_\_

¿Por qué?

---

---

18. ¿Qué medio utiliza para mantener informados a los empleados a su cargo, sobre asuntos que le ayuden a cumplir sus labores?

\* Memorándums ( )

\* Notas ( )

\* De forma oral ( )

\* Juntas w( )

\* Otro\_\_\_Especifique\_\_\_\_\_

### **\*Vocero**

19. ¿De que manera mantiene informados a sus superiores (ministros, jefes regionales, directores, etc.)?

\* Informes o Memorándums ( )

\* De forma oral ( )

\* Juntas ( )

\* Otra( ) Especifique\_\_\_\_\_

20. ¿Qué medios utiliza para informar al público sobre las actividades de la dependencia?

\* Por medio de la radio ( )

\* Anuncios en TV ( )

\* A través de la prensa ( )

21. ¿La dependencia que dirige tiene algún departamento o persona encargada de las relaciones públicas?

Si\_\_\_ No\_\_\_

¿Por qué?

---

---

22. Si la respuesta anterior es Si ¿De que forma esta persona o departamento le informa a usted de lo acontecido?

---

---

23. ¿Concede entrevistas a la prensa cuando esta se lo solicita?

Si\_\_\_ No\_\_\_

¿Por qué?

---

---

## **TOMA DE DECISIONES**

### **\* Emprendedor**

24. ¿A realizado o gestionado por iniciativa propia, algún proyecto que beneficie a la dependencia (reorganización, introducción sistema de computo, mejoras de instalaciones, etc.)?

Si\_\_\_ No\_\_\_

¿Por qué? ¿Cuáles?

---

---

25. ¿Cuándo realiza este tipo de proyecto los supervisa constantemente y se asegura que se cumplan como usted lo desea?

Si\_\_\_ No\_\_\_

¿Por qué?

---

---

¿Cómo lo hace?

---

**\* Manejo de conflictos**

26. ¿Ha habido algún tipo de conflicto (pleitos, inconformidades, huelgas, paros, etc) dentro de la dependencia en lo que va del año?

Si\_\_ No\_\_

27. Si respuesta anterior es Si aproximadamente ¿Cuántos conflictos soluciono durante el año 2004?

---

28. ¿Cuando surgen estos conflictos, que medios utiliza para solucionarlos?

\* Juntas ( )

\* Memorándums ( )

\* Personalmente ( )

- Otras\_\_ Especifique\_\_
- 

**• Asignación de recursos**

29. ¿Considera que existe escasez de recursos, para el desempeño de las tareas de la organización?

Si\_\_ No\_\_

¿Por qué?

---

---

30. ¿De que forma distribuye los recursos disponibles entre los empleados (materiales de oficina, mobiliario, etc)?

---

---

31. ¿Divide equitativamente el tiempo entre los empleados, para conocer sus problemas, necesidades o éxitos?

Si\_\_ No\_\_

¿Por qué?

---

---

**\* Negociador**

32. ¿Qué tipo de acuerdos o compromisos realiza con sus empleados?

- \* Entrega de premios por metas alcanzadas ( )
- \* Distribución de recursos ( )
- \* Solución de un conflicto ( )
- \* Realización de una actividad ( )

33. ¿A hecho algún tipo de negociación o mediación con directivos (ministros, directores generales, superiores) o otras instituciones para obtener beneficios materiales o financieros para la dependencia?

Si\_\_\_ No\_\_\_

¿Cuales?

---

---

**APÉNICE II**  
**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**  
**CENTRO UNIVERSITARIO DE ORIENTE**  
**ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**ESTUDIO DE TESIS**



**Boleta B**

**ENCUESTA PARA LOS SUBALTERNOS DE LAS DEPENDENCIAS PÚBLICAS  
DE LA CIUDAD DE CHIQUIMULA**

El presente cuestionario se elaboró con el fin de realizar un estudio de tesis, el cual tiene como propósito determinar como los jefes de las dependencias públicas de salud cumplen sus actividades en el trabajo (interpersonales, comunicativas y de toma de decisiones), identificando así los parámetros que pueden afectar a la dependencia, por lo que le solicitamos su colaboración para responder las siguientes preguntas.

**INSTRUCCIONES:** a continuación se le presentan varias preguntas, las cuales contienen posibles respuestas, debiendo marcar con una "X" la que mejor indique su opinión al respecto y escrita en los espacios en blanco, "cuando sea necesario".

1. Cuanto tiempo tiene de trabajar en la dependencia?

Menos de un año

un año

dos años

Mas de dos años

2. ¿Qué puesto ocupa en la dependencia?

---

## ROLES INTERPERSONALES

### \* Figura directiva o modelo

2. ¿Cuál o Cuáles de las siguientes actividades realiza el jefe de la dependencia en que trabaja, dentro de la misma? (marque con una X).

| OPCIONES                                                                                                             | NUNCA | A VECES | SIEMPRE |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|---------|---------|
| Organiza la bienvenida para recibir autoridades superiores en la dependencia (Ministros, Directores Generales, etc.) |       |         |         |
| Entrega de reconocimientos a empleados                                                                               |       |         |         |
| Apoya o promueve la celebración de cumpleaños, despedidas, días festivos, etc. de los empleados                      |       |         |         |
| Organiza reuniones con usuarios de la dependencia para intercambiar información                                      |       |         |         |

3. ¿Cuál o cuales de las siguientes actividades realiza fuera de la dependencia, el jefe de la institución en que trabaja en representación de la misma?

| OPCIONES                                                                                                                               | NUNCA | A VECES | SIEMPRE |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|---------|---------|
| Asiste a reuniones con representantes de otras instituciones, dependencias o personas para tratar asuntos de la dependencia que dirige |       |         |         |
| Si es invitado, asiste a fiestas particulares de sus empleados (Bodas, cumpleaños, bautizos, etc.)                                     |       |         |         |
| Organiza reuniones fuera de la dependencia, con representantes de otras instituciones o usuarios                                       |       |         |         |

### \* Liderazgo

4. ¿El jefe de la dependencia aclara exactamente a los empleados la forma en que quiere que se realice el trabajo?

Si\_\_\_ No\_\_\_

\* Si la respuesta es Si ¿De qué forma lo hace?

---



---

5. ¿Cuándo le da ordenes a sus empleados el jefe de la dependencia?

Los tiene que obligar o coaccionar para que las cumplan ( )

Las cumplen sin oponerse ( )

No las cumplen a cabalidad ( )

Si\_\_\_ No\_\_\_

¿Por qué?

---



---

6. ¿El jefe de la dependencia lo motiva para que realicen sus actividades?

Si\_\_\_ No\_\_\_

¿De que forma lo hace?

---

---

7. ¿El jefe de la dependencia promueve el trabajo en equipo entre los empleados?

Si\_\_\_ No\_\_\_

8. ¿El jefe de la dependencia informa a los empleados lo mucho que aprecia sus esfuerzos?

Si\_\_\_ No\_\_\_

¿De que forma lo hace?

---

---

9. ¿El jefe de la dependencia promueve la realización de talleres de capacitación, que ayuden al desempeño de las tareas de los empleados a su cargo?

Si\_\_\_ No\_\_\_

¿Por qué?

---

---

**\* Nexa o enlace**

10. ¿El jefe de la dependencia atiende a personas ajenas a la institución (usuarios), cuando estas lo solicitan o piden audiencia?

Si\_\_\_ No\_\_\_

11. ¿Se ha enterado si el jefe de la dependencia asiste a reuniones con jefes o directores de otras instituciones para intercambiar comunicación relacionada con las dependencias?

Si\_\_\_ No\_\_\_

12. ¿Considera que el jefe o director de la dependencia informa a sus superiores (Ministro, Director General, etc.), del desempeño de la dependencia que dirige?

Si\_\_\_ No\_\_\_

## **ROLES INFORMATIVOS**

### **\* Monitor**

13. ¿Considera que el jefe de la dependencia se mantiene informado de las actividades y el trabajo que realizan los empleados?

Si\_\_\_ No\_\_\_

14. ¿El jefe o director de la dependencia le solicita o solicita a los empleados a su cargo información del desempeño de su trabajo?

Si\_\_\_ No\_\_\_

15. Si la respuesta es Si ¿De que forma lo hace?

\* Pide informes ( )

\* Los interroga ( )

\* hace Juntas ( )

Otro\_\_\_Especifique\_\_\_\_\_

### **\* Divulgación**

16. ¿Considera que el jefe de la dependencia le proporciona la información necesaria para que desempeñe su trabajo correctamente?

Si\_\_\_ No\_\_\_

¿Por qué?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

17. Si la respuesta anterior es Si ¿De que forma le informa a usted y a los demás empleados?

\* Memorándums ( )

\* Notas ( )

\* De forma oral ( )

\* Juntas ( )

\* Otro\_\_\_Especifique\_\_\_\_\_

### **\*Vocero**

18. ¿Considera que el jefe o director de la dependencia se preocupa por mantener informado al público o usuarios del servicio, sobre las actividades de la dependencia?

Si\_\_\_ No\_\_\_

19. Si la respuesta anterior es Si ¿Qué medios utiliza para informar al público sobre las actividades de la dependencia?

- \* Por medio de la radio ( )
- \* Anuncios en TV ( )
- \* A través de la prensa ( )
- \* Ofrece discursos ( )
- \* Tiene un departamento o persona para esa actividad ( )

## **TOMA DE DECISIONES**

### **\* Emprendedor**

20. ¿El jefe o director de la dependencia a realizado o gestionado por iniciativa propia, algún proyecto que beneficie a la dependencia (reorganización, introducción sistema de computo, mejoras de instalaciones, etc.)?

Si\_\_ No\_\_

¿Cuáles?

---

---

---

21. ¿Cuándo realiza este tipo de proyecto el jefe de la dependencia, los supervisa constantemente, para asegurase que todo saldrá bien?

Si\_\_ No\_\_

### **\* Manejo de conflictos**

22. ¿Considera que el jefe de la dependencia se preocupa por la solución de conflictos (pleitos, inconformidades, huelgas, paros, etc) cuando surgen en la dependencia?

Si\_\_ No\_\_

23. ¿Cuando surgen estos conflicto, que medios utiliza para solucionarlos?

- \* Juntas ( )
- \* Memorándums ( )
- \* Personalmente ( )
- Otras\_\_ Especifique\_\_\_\_\_

24. ¿Considera que maneja estos medios (juntas, memorándums, etc) de forma adecuada?

Si\_\_ No\_\_

¿Por qué?

---

---

- **Asignación de recursos**

25. ¿Considera que existe escasez de recursos, para el desempeño de las tareas de la organización?

Si\_\_\_ No\_\_\_

26. ¿Considera que el jefe o director de la dependencia distribuye los recursos (materiales de oficina, mobiliario, etc) de forma correcta entre los empleados?

Si\_\_\_ No\_\_\_

¿por qué?

---

---

27. ¿El jefe o director de la dependencia dedica tiempo, para conocer los problemas, necesidades o éxitos de los empleados?

Si\_\_\_ No\_\_\_

- \* **Negociador**

28. ¿El jefe o director de la dependencia a hecho algún tipo de negociación o mediación con sus empleados para la: distribución de recursos, solución de conflictos, realizar una actividad, etc?

Si\_\_\_ No\_\_\_

¿Cuales?

---

---

29. ¿Considera que el jefe de la dependencia gestiona ante otras instituciones, para obtener beneficios para la misma?

Si\_\_\_ No\_\_\_

¿por qué? ¿Cuáles?

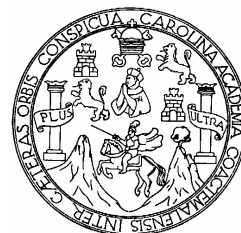
---

---

---

## APÉNDICE III

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**  
**CENTRO UNIVERSITARIO DE ORIENTE**  
**ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**ESTUDIO DE TESIS**



### Boleta C

## ENCUESTA PARA HABITANTES DE LA CIUDAD DE CHIQUIMULA

El presente cuestionario se elaboró con el fin de realizar un estudio de tesis, el cual tiene como fin de determinar como los jefes de las dependencias públicas de salud cumplen sus actividades en el trabajo (interpersonales, comunicativas y de toma de decisiones), identificando así los parámetros que pueden afectar a la dependencia, por lo que le solicitamos su colaboración para responder las siguientes preguntas.

INSTRUCCIONES: a continuación se le presentan varias preguntas, las cuales contienen posibles respuestas, debiendo marcar con una "X" la que mejor indique su opinión al respecto y escrita en los espacios en blanco, "cuando sea necesario".

## ROLES INTERPERSONALES

### \* Figura directiva o modelo

1. ¿Cuál o Cuáles de las siguientes actividades considera que realizan los jefes o administradores de las dependencias de salud pública (Hospital Modular, IGSS, Jefatura de área de salud)? (marque con una X).

| OPCIONES                                                                                                             | NUNCA | A VECES | SIEMPRE |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|---------|---------|
| Organiza la bienvenida para recibir autoridades superiores en la dependencia (Ministros, Directores Generales, etc.) |       |         |         |
| Entrega de reconocimientos a empleados                                                                               |       |         |         |
| Organiza reuniones con usuarios de la dependencia para intercambiar información                                      |       |         |         |

2. ¿Cuál o cuales de las siguientes actividades considera que realiza fuera de la dependencia, los jefes de las dependencias de salud pública en representación de la misma?

| OPCIONES                                                                                                                               | NUNCA | A<br>VECES | SIEMPRE |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|------------|---------|
| Asiste a reuniones con representantes de otras instituciones, dependencias o personas para tratar asuntos de la dependencia que dirige |       |            |         |
| Organiza reuniones fuera de la dependencia, con representantes de otras instituciones o usuarios                                       |       |            |         |

**\* Liderazgo**

3. ¿Cree que los jefes de las dependencias de salud de Chiquimula motivan a sus empleados para que realicen sus actividades?

Si\_\_ No\_\_

¿De que forma lo hace?

---



---

4. ¿Considera que los jefes de las dependencias públicas de salud informan a los empleados lo mucho que aprecia sus esfuerzos?

Si\_\_ No\_\_

¿De que forma lo hace?

---



---

5. ¿Considera que los jefes de las dependencias públicas de salud promueven la realización de talleres de capacitación, para los empleados y así prestar un mejor servicio?

Si\_\_ No\_\_

¿Por qué?

---



---



---

**\* Nexo o enlace**

6. ¿Según sus observaciones o experiencia, los jefes de las dependencias públicas de salud atiende a personas ajenas a la institución (usuarios), cuando estas lo solicitan o piden audiencia?

Si\_\_ No\_\_

7. ¿Se ha enterado si el jefe de la dependencia asiste a reuniones con jefes o directores de otras instituciones para intercambiar comunicación relacionada con las dependencias?

Si\_\_\_ No\_\_\_

8. ¿Considera que el jefe o director de la dependencia informa a sus superiores (Ministro, Director General, etc.), del desempeño de la dependencia que dirige?

Si\_\_\_ No\_\_\_

## ***ROLES INFORMATIVOS***

### **\*Vocero**

9. ¿Considera que el jefe o director de la dependencia se preocupa por mantener informado al público o usuarios del servicio, sobre las actividades de la dependencia?

Si\_\_\_ No\_\_\_

10. Si la respuesta anterior es Si ¿Qué medios utiliza para informar al público sobre las actividades de la dependencia?

- \* Por medio de la radio ( )
- \* Anuncios en TV ( )
- \* A través de la prensa ( )
- \* Ofrece discursos ( )
- \* Tiene un departamento o persona para esa actividad ( )

## **TOMA DE DECISIONES**

### **\* Emprendedor**

11. ¿Considera que los jefes de las dependencias públicas de salud han realizado o gestionado por iniciativa propia, algún proyecto que beneficie a la dependencia (reorganización, introducción sistema de computo, mejoras de instalaciones, etc.), para así mejorar sus servicios?

Si\_\_\_ No\_\_\_

¿Cuáles a vistos?

---

---

---

### **\* Manejo de conflictos**

12. ¿Considera que los jefes de estas dependencias se preocupan por la solución de conflictos (pleitos, inconformidades, huelgas, paros, etc) cuando surgen en la dependencia?

Si\_\_\_ No\_\_\_

¿por qué?

---

---

- **Asignación de recursos**

13. ¿Considera que existe escasez de recursos, para el desempeño de las tareas de la organización, lo que se refleja en mal servicio?

Si\_\_\_ No\_\_\_

14. ¿Considera que el jefe o director de la dependencia distribuye los recursos (materiales de oficina, mobiliario, etc) de forma correcta entre los empleados?

Si\_\_\_ No\_\_\_

¿por qué?

---

---

- \* **Negociador**

15. ¿Considera que el jefe de la dependencia gestiona ante otras instituciones, para obtener beneficios para la misma y así prestar mejor servicio?

Si\_\_\_ No\_\_\_

## **APÉNDICE IV**

**PROPUESTA DE ACTIVIDADES, QUE EL ADMINISTRADOR PUBLICO DEL ÁREA  
DE SALUD DEBE CUMPLIR, EN EL DESEMPEÑO DE SUS ROLES.**

## **INTRODUCCIÓN**

Los roles de todo administrador, están compuestos por actividades interpersonales, informativas y de toma de decisiones. Cada uno de dichos roles, son de gran importancia para que el Jefe de una organización se desempeñe en forma adecuada.

Los administradores públicos de salud, al igual que cualquier administrador de otra área, deben cumplir con sus roles pertinentes, promoviendo así, un buen desempeño, tanto intraorganizacional como interorganizacional. Según los estudios de Henry Mintzberg cualquier persona que dirija a otras, puede y debe cumplir con sus roles interpersonales, informativos y de toma de decisiones.

A continuación se proponen actividades para los jefes de las instituciones públicas de salud, deben cumplir para el buen desempeño de sus roles. La idea es brindar las estrategias necesarias a dichos jefes o administradores, para mejorar su desempeño, logrando así desarrollo de la dependencia.

## **ROLES INTERPERSONALES**

**El administrador, debe ser la figura personificada de la dependencia que dirige, tanto dentro como fuera de la misma. (Figura directiva, Liderazgo y nexos).**

### **1. Figura Directiva**

El administrador público debe de ser el símbolo representativo de las dependencias que dirigen. Para ellos se recomiendan las siguientes actividades.

#### **Actividades Propuestas mejorar el rol de figura directiva**

- Realizar actividades periódicas, en donde se entregue reconocimiento a los empleados, por logros obtenidos o por reconocimiento de su buen desempeño.
- Organizar anteladamente la recepción de autoridades superiores, evitando así contratiempos y dando el trato que dichas autoridades se merecen.
- Apoyar y promover la celebración de cumpleaños de los empleados. Esta actividad se puede realizar en un pequeño lapso, dentro del horario de trabajo, o bien al terminar la jornada del mismo.
- Convocar a los usuarios de la dependencia cuando surjan cambios o actividades, para así mantenerles informados adecuadamente.
- Realizar reuniones con administradores de otras dependencias, para tratar asuntos que beneficien a los usuarios de estas, así como a la institución.
- Participar en eventos sociales de los empleados, a fin de lograr la convivencia adecuada entre ambas partes.

## **2. Liderazgo**

El administrador público de salud, tiene la obligación de dirigir a los miembros de su dependencia e influir en ellos, para que se desempeñen de forma adecuada.

### **Actividades propuestas para mejorar su rol de líder.**

- Informar a los empleados, cuáles son los objetivos de la dependencia en que trabajan, a fin de que comprendan el porqué, de las órdenes que se les dan.
- Motivar a los empleados entregándoles un reconocimiento y hacerles notar verbalmente el buen trabajo que realizan, y promoviendo los asensos, organizando actividades recreativas, otros.
- Realizar diagnósticos de necesidades de capacitación para los empleados.
- Promover la realización de capacitaciones para los empleados, de acuerdo con las necesidades determinadas en los diagnósticos.

## **3. Nexo**

El administrador público del sector salud, debe lograr obtener contactos fuera de la dependencia que dirige.

### **Actividades propuestas para mejorar el rol de nexo**

- Informar a los usuarios de la dependencia que dirigen, cuáles son los horarios en que los pueden atender personalmente.

- Organizar o asistir a reuniones con los administradores de otras dependencias públicas, para intercambiar información que promueva el desarrollo de las instituciones.
- Elaborar informes semanales de lo acontecido en la dependencia, para así mantener informado a las autoridades superiores.

## **ROLES INFORMATIVOS**

**El administrador debe recibir y dar la información necesaria a los empleados a su cargo, usuarios, iguales y superiores.**

### **1. Monitor**

El administrador público del sector salud, debe estar siempre comunicado de los que acontece en la dependencia que dirige.

#### **Actividades propuestas para mejorar el rol de monitor**

- Realizar reuniones semanales con los subordinados, para solicitar información de lo que acontece en de la dependencia.
- Enviar notas personales, a los empleados (sólo los que se crean necesarios), para solocitar información específica, de las tareas que a desempeñado en cierto lapso.
- Tomar en cuenta las opiniones de los empleados a su cargo, para fortalecer la participación de los mismos, en la toma de decisiones.

### **2. Divulgación**

Conseguir que el administrador brinde la información necesaria a los empleados a su cargo, para que desempeñen sus labores en forma adecuada.

#### **Actividades propuestas para mejorar el rol de divulgación**

- Proporcionar al personal nuevo, un documento que contenga, sus obligaciones y derecho, así como las tareas específicas que debe desempeñar en su cargo.

- Realizar juntas con los empleados cuando se presenten cambios importantes en la estructura administrativa de la dependencia, a fin de mantenerles informados.
- Elaborar y enviar notas a los empleados, cuando se les tenga que informar sobre cualquier acontecimiento en la dependencia. Dichas notas, el empleado las debe firmar de recibido, para evitar malos entendidos.

### **3. Vocero**

El administrador público de salud, debe de informar a los usuarios de las dependencias que dirigen sobre lo que acontece en la institución.

#### **Actividades propuestas para mejorar el rol de vocero**

- Elaborar afiches dirigidos a los usuarios de la dependencia, que contengan la información más relevante y así mantenerles al tanto de los acontecimientos en dicha institución.
- Invitar a los medios de prensa, para mantener informados a los usuarios, cuando surjan eventos importantes.
- Cumplir con dar audiencia en los horarios establecidos con anterioridad.
- Participar en foros, en donde se proporcione la información necesaria a los usuarios de la dependencia que dirige.

## **ROLES DE TOMA DE DECISIONES**

**El administrador debe tomar decisiones, buscando siempre el beneficio de la dependencia, de los subordinados y de los usuarios.**

### **1. Emprendedor**

El administrador debe tomar decisiones, para mejorar las condiciones de la dependencia, a través de proyectos de desarrollo.

#### **Actividades propuestas para mejorar su rol de emprendedor**

- Realizar diagnósticos para determinar cuáles son las necesidades más importantes que tiene la dependencia.
- Supervisar personalmente cualquier proyecto que se lleve a cabo.
- Presentar informes periodicos de los gastos y avances del proyecto, que se este llevando a cabo.

### **2. Manejo De Conflictos**

El administrador debe de tomar las decisiones correctas a la hora de solucionar conflictos.

#### **Actividades propuestas para lograr su rol de manejo de conflictos**

- Organizar talleres y seminarios para los empleados sobre solidaridad, convivencia social, moral y ética, a fin de evitar conflictos entre ellos.
- Cuando surja alguna inconformidad por parte de algún empleado a su cargo, dialogar a fin de encontrar la salida que beneficie a ambas partes.

- En el momento que surja conflicto entre empleados, atender con prontitud; a fin de ser mediador entre las partes, para solución de sus diferencias. Esta actividad de hacerse con mucho tacto y privacidad.

### **3. Asignación De Recursos**

El administrador público de las dependencias de salud, debe asignar en forma equitativa los recursos disponibles en la institución.

#### **Actividades propuestas para mejorar el rol de asignador de recursos**

- Elaborar un inventario del mobiliario y equipo con que cuente en la dependencia; para determinar su mejor uso.
- Verificar si cada uno de los empleados, tiene el suficiente equipo de oficina u otro, para el desempeño de su labor.
- Si existe una distribución inadecuada, de comprobar esto, debe tratar de equilibrar dicha situación.
- Cuando los empleados tengan escasez de material de oficina, solicitarles una nota, en donde se especifique que es lo que les hace falta.
- Distribuir el tiempo que se tenga entre todos los empleados, con el fin de conocer las necesidades de cada uno; y establecer una relación respetuosa y solidaria.

#### **4. Negociador**

Conseguir que el administrador público del sector salud, logre beneficios para la dependencia, a través de negociaciones con distintos entes.

##### **Actividades específicas para lograr el rol de negociador**

- Determinar las instituciones o los entes que pueden ayudar a la dependencia.
- Dialogar con dichas instituciones o entes, con el fin de obtener recursos que puedan solventar las necesidades actuales.
- Cuando surja algún conflicto entre empleados, negociar con las partes a fin de que ambas, sean beneficiadas.
- Dialogar con autoridades superiores, y solicitarles el mayor número de recursos disponibles para la dependencia.