

Tipo de Publicación: Artículo Científico

Recibido: 03/09/2020

Aceptado: 20/11/2020

Autor: Vilma Camacaro

Médico Cirujano


Esp. Gerencia en Salud, Salud Pública

Higiene Seguridad, Médico Familiar

Doctorado en Gerencia

Universidad Yacambú

Barquisimeto- Venezuela

 <https://orcid.org/0000-0001-6812-5385>

Email: ocamacaro@aulavirtual.web.ve

GERENTES DE SALUD Y SU ACCIONAR EN EL DESEMPEÑO LABORAL

Resumen

El presente artículo condensa los resultados de una investigación que permitió una mirada a la realidad del accionar de los gerentes de salud en su desempeño laboral; el propósito estuvo orientado en generar un despliegue teórico sobre este accionar gerencial en los Hospitales IV de Barquisimeto, Estado Lara. La misma se desarrolló bajo el enfoque cualitativo en el paradigma interpretativo, utilizando la fenomenología con el apoyo hermenéutico. Para develar el sentido y significado que los actores sociales le atribuyeron al objeto de estudio, se utilizó como técnica de recolección de información la entrevista a profundidad, aplicándola a tres (3) directores de los hospitales mencionados. El tratamiento de la información suministrada por los actores sociales develó que en el accionar de los gerentes de salud, a propósito de su desempeño laboral en el sector, se evidenció la necesidad de contar con habilidades y competencias para el desempeño del cargo, así como mantener un equilibrio físico y mental que le permitiría desarrollar, capacidades vinculantes al cumplimiento de las funciones administrativas requeridas para la conducción eficiente y efectiva de los centros hospitalarios.

Palabras Claves: Gerente, desempeño laboral y sector salud.

HEALTH MANAGERS AND THEIR ACTION IN JOB PERFORMANCE

Abstract

This article summarizes the results of an investigation that allowed a look at the reality of the actions of health managers in their work performance; The purpose was aimed at generating a theoretical deployment about this managerial action in Hospital IV of Barquisimeto, Lara State. It was developed under the qualitative approach in the interpretive paradigm, using phenomenology with hermeneutical support. In order to reveal the meaning and significance that the social actors attributed to the object of study, the in-depth interview was used as a data collection technique, applying it to three (3) directors of the mentioned hospitals. The treatment of the information provided by the social actors revealed that in the actions of the health managers, regarding their work performance in the sector, the need was evident | to have skills and competencies for the performance of the position, as well as to maintain a physical and mental balance that would allow them to develop, binding capacities to fulfill the administrative functions required for the efficient and effective management of hospital centers.

Keywords: Manager, job performance and health sector.

Introducción

En las organizaciones prestadoras de salud, se llevan a cabo diferentes programas preventivos conducentes a mantener el estado de bienestar de los pacientes, en este contexto quien gerencia debe coordinar una serie de acciones para cumplir con los programas, apoyándose en la infraestructura del establecimiento, el talento humano, así como contar con la dotación de materiales médico –quirúrgicos requeridos para brindar la atención médica propia de estas organizaciones, de las cuales se exige una gestión administrativa eficiente y de calidad.

Al respecto, cabe destacar que la situación económica en el mundo ha tenido fluctuaciones que inciden en la economía, y por ende Venezuela se ha visto afectada por esta realidad, al mismo tiempo que los efectos en la salud y en sus organizaciones ha generado un evidente impacto negativo, por lo cual se requiere que quienes gerencia las organizaciones prestadoras de salud se aboquen a diseñar e implementar estrategias generadoras de soluciones.

En concordancia a lo señalado, comentar sobre gerencia nos remonta a las clásicas funciones que debe cumplir un gerente, y estas tradicionalmente han sido: planificación, dirección, organización, así como la evaluación de funciones que se deben adaptar al ámbito laboral y que se acompaña del desempeño. Sobre el desempeño, aspecto de importancia para el presente desarrollo

temático, se destaca que los equipos de trabajo en las instituciones deben contar con la claridad en la asignación de funciones y en el sector de la salud es vital, a fin de prestar la atención requerida por la sociedad en general y las comunidades en particular.

En este contexto, se señala que desde 1999 se han implementado una serie de cambios en el sistema de salud en Venezuela, los cuales han incidido en el funcionamiento del sector, estos cambios obedecen a la incorporación de acciones gubernamentales tales como: Misión Barrio Adentro, Fondos Sociales, El plan Bolívar 2000, cuya función se condicionó a la construcción de infraestructura que incluyeron consultorios populares, Centros de Diagnóstico (CDI), Sala de Rehabilitación Integral (SRI), con la atención médica especializada prestada por personal cubano y venezolano.

Al respecto se destaca que, al cambiar el funcionamiento de las instituciones de salud, la población debía recibir una atención médica que contaría con los servicios necesarios de prevención, diagnóstico y rehabilitación, lo cual reflejaría el estado de salud de la comunidad; sin embargo, enfermedades que estaban erradicadas vuelven a abatir a la población, aunado a un precario estado nutricional e inmunológico propiciado por el deterioro de los servicios públicos, en este marco problemático se ha descuidado la calidad de servicio en la gerencia hospitalaria, así como el trabajo en

equipo, omisión de programas de capacitación, limitaciones en el uso de tecnología, consecuentemente un trato inadecuado al paciente y la evidente ausencia de cultura de calidad de servicio.

Es por ello que se investigó al respecto y los propósitos estuvieron orientados a develar los criterios que los gerentes de estos centros de salud han considerado, a fin de llevar a cabo prácticas y acciones que definan estrategias gerenciales que permitan la atención médica adecuada a las comunidades dónde se privilegien los programas preventivos.

De lo antes descrito queda evidencia del compromiso institucional del gerente, centrado en lograr soluciones tan necesarias en el área de salud, donde la exigencia es mantener la planificación de las actividades, así como un presupuesto efectivo y eficiente, lo cual redundará en que el personal médico y de servicio realice sus funciones cabalmente y en donde la relación entre toma de decisiones y su accionar sea correspondiente a la labor que el gerente debe cumplir junto a las funciones y estrategias, para lograr un servicio sanitario de calidad comunitario y extensivo a la sociedad.

Desarrollo

La salud es un estado de bienestar físico, mental, recreacional que se debe mantener en la

sociedad y en particular en las comunidades; para ello se debe contar con una serie de actividades, gestiones y prevención que induzca su equilibrio. Por ello, la prevención de la salud ha sido uno de los estándares que se requieren cumplir, por lo que se insiste desde la perspectiva de la medicina.

Al respecto y en Venezuela, se ha observado que a lo largo del tiempo la mayor inversión de los recursos físicos y financieros en materia de salud, se han aplicado básicamente en actividades curativas y no preventivas, esto conforme al sistema de salud existente, el Ministerio para el Poder Popular para la Salud (MPPS) es el órgano rector encargado de generar la directriz en el área, con sus direcciones y viceministerios, en redes de atención ambulatoria, hospitales, recursos y tecnología.

En el estado Lara está a cargo la Dirección Sectorial de Salud, cuenta con nueve (9) Municipios: Iribarren Municipio 1, Carora Municipio 2, Morán Municipio 3, Quíbor Municipio 4, Urdaneta Municipio 5, Crespo Municipio 6, Andrés Eloy Blanco Municipio 7, Palavecino Municipio 8 y Simón Plana Municipio 9. Prestan diferentes servicios médicos según la organización sanitaria ubicada en el área de influencia del municipio y su clasificación definida en hospitales, ambulatorios urbanos y ambulatorios rurales. La misión de estas organizaciones sanitarias es ejercer las funciones gerenciales destinadas a fomentar, preservar y restituir la salud.

El enfoque de ellas es avalar la calidad de la prestación del servicio de salud a través de la distribución racional de los recursos financieros con énfasis en los recursos físicos para el fortalecimiento institucional. Conformadas esta Red en ambulatorios en rurales (I-II), urbanos (I-II-III) y los hospitales (I-II-III-IV), esta clasificación depende de la ubicación, los servicios que prestaba y el área de influencia poblacional que atendía, además la gerencia de los servicios estaba a cargo de un médico, cuya formación exigía mínimo un curso en salud pública, esto por tanto definía conductas y prestación de servicio.

Ahora bien, desde el año 1999 se han implementado cambios en este sistema de clasificación, estructura y funcionamiento del sector salud, puesto que se incorporó al sistema la Misión Barrio Adentro, la cual basó su funcionamiento en la definición de políticas sociales con el apoyo a las comunidades, se crearon fondos sociales así como la activación del Plan Bolívar 2000, que incluyó la transformación de las condiciones de vida existente, emprendiendo la construcción de nuevas infraestructuras.

En el caso de la Misión Barrio Adentro, su clasificación incluyó varios niveles, tal fue el caso del Barrio Adentro I, considerado de baja complejidad y alta resolución, incluyendo en este nivel los consultorios populares; en el caso de Barrio Adentro II, su nivel de complejidad incluía

exámenes complementarios, hospitalizaciones cortas de hasta 72 horas. Otros fueron los Centros Diagnósticos, denominados CDI, la Sala de Rehabilitación Integral, denominada SRI; y es de hacer notar que en Barrio Adentro II la atención médica se consideraba especializada y en el nivel III el centro contaba con equipos de alta tecnología.

También estaba la Misión Barrio Adentro IV, en donde eran atendidas patologías médico-quirúrgicas de alta complejidad. Esta modalidad de atención médica estaba a cargo de personal médico cubano; actualmente se han incorporado al servicio médicos venezolanos, sin embargo, la gerencia de estas instituciones está a cargo de los médicos cubanos y personal graduado en las misiones administradas por el gobierno.

En este contexto se presumía que al cambiar el funcionamiento de las instituciones de salud, la población recibiría una atención médica completa que contaba con los servicios necesarios para la prevención, diagnóstico y rehabilitación, lo cual redundaría en el estado de salud de la comunidad; sin embargo, las enfermedades que estaban erradicadas como: el paludismo, sarampión entre otras, vuelven abatir a la población, lo que aunado a otras condiciones de vida, como el estado nutricional, el estado inmunológico, situación económica y la constante disminución de los servicios públicos como el agua potable, la electricidad, como las aguas servidas en la

comunidad, derivan en una situación de crisis sanitaria, de la cual hoy se puede dar cuenta.

Ante este panorama, se observa la acción gerencial como uno de los factores que se deben tomar en cuenta para conocer sus acciones y estrategias que coadyuven en el bienestar y mantenimiento de la salud en la comunidad.

Por tal razón y en procura de investigar sus alcances, se estableció como propósito develar los criterios con los cuales los gerentes de los servicios de salud conducen su práctica y accionar, por ello se indagó en las estrategias que han implementado en procura de brindar la atención médica a la comunidad, poniendo hincapié en los programas preventivos.

Al respecto, y con base en la premisa de que para un gerente es de vital importancia la definición de sus funciones y las de su personal, se respalda lo señalado por Lucas y Valero (2004), que al respecto de la figura del gerente, le califican como la persona que, desde sus competencias da vida y sentido a la empresa, entiende los procesos de la organización, toma decisiones, le imprime dirección, organiza, motiva, selecciona, controla, además de bregar con la incertidumbre, define su equipo, añadiendo valor a la organización con su compromiso y dedicación.

De lo antes descrito, se visualiza que el gerente debe trabajar en equipo, con compromiso

institucional, buscando solucionar cada situación, así como cumplir con las metas programadas.

Es así como en el área de salud se infiere que la gerencia a cargo de los servicios debe mantener la planificación de sus actividades, respaldado por un presupuesto adecuado, a fin de que el talento humano en servicio pueda realizar las funciones a cabalidad, y en correspondencia con la toma de decisiones que condiciona su accionar; acá se determina la importancia del cumplimiento de las funciones y la definición de estrategias que el gerente tiene para llevar a cabo sus ocupaciones.

En otro orden de ideas, se tiene que las organizaciones de salud están inmersas en un mundo competitivo y globalizado, en éste impera la necesidad de contar con gerentes capaces, abiertos a los cambios, y que puedan intervenir positivamente los escenarios adversos que se viven en Venezuela.

Al respecto, se admite que la creatividad e innovación nunca ha sido tan apremiante como hoy en día, dado que en el mundo moderno se constata la ausencia de la calidad de servicio, la misma debe estar presente en la gerencia hospitalaria, así mismo la integración de los equipos en aras del cumplimiento de funciones; no obstante la falta de capacitación, la falta de uso de tecnología, aunado al trato inadecuado al paciente, la ausencia de una cultura de calidad de servicio, y el incumplimiento de funciones administrativas y procedimentales,

genera una limitada atención sanitaria, lo que condiciona pacientes insatisfechos por la deficiencia en el servicio recibido.

De la misma forma, en el sector salud se requiere de la presencia de gerentes con un alto grado de creatividad, que puedan conducir y preparar equipos que superen los grandes problemas en hospitales, centros de salud, ambulatorios y que además esté en la constante búsqueda de soluciones atrevidas e innovadoras, siendo capaz de actuar en un contexto versátil, que cree espacios de discusión y acuerdos encaminado la eficacia y la eficiencia en las organizaciones de salud.

Se espera por tanto que la gerencia hospitalaria y de las organizaciones de salud, innoven en el cambio gerencial, que estén enfocados en los valores institucionales, en cuya práctica se forme una gerencia con responsabilidad, habilidades y competencias que propicien la comunicación y la creación de nuevos espacios, ajustados a las realidades de cada hospital.

En este devenir descriptivo, se inscribe la percepción fenoménica de la situación planteada la cual busca “Generar un despliegue teórico sobre el accionar de los gerentes de salud en su desempeño laboral, teniendo como marco las organizaciones prestadoras de salud”, con el propósito de conocer cuál es la percepción de los gestores de los centros de salud, respecto a la gerencia de éstos, sus visiones, habilidades gerenciales en el

cumplimiento de sus funciones, al brindar la atención médica que requiere la comunidad y que se reflejará en la salud de la población.

En atención a la situación planteada, la temática tiene sus fundamentos en investigaciones previas que dan cuenta de la situación de los centros hospitalarios y la gerencia que les conduce, en esto Pacheco (2016), al trabajar la gerencia hospitalaria y la calidad del servicio de salud del estado Lara, constató de la voz de tres (3) directores de hospitales, que en la gerencia hospitalaria se necesitaba personal con habilidades gerenciales que les permitieran actuar en el entorno, manejado habilidades para enfrentar estratégicamente el cambio apropiándose de una gestión emergente, y consientes de la urgencia de conformar organizaciones más humanas y saludables.

Así mismo Rodríguez (2019), al investigar la Entelequia de las inteligencias múltiples en la cultura emprendedora, observó que desde la visión de cuatro (4) gerentes de salud, consideraron que desde la gerencia se podían afrontar acciones aprehendiendo la realidad, para que además de comprenderla, permitiera ejecutar acciones transformacionales, desde la comprensión reflexiva, individual y colectiva, lo que aplicado al tema en desarrollo sugiere la posibilidad de lograr cambios en la realidad que viven los gerentes en el sector salud, afianzando la importancia que tiene el accionar del gerente en las organizaciones de salud.

En correspondencia se presenta a Camacho (2020) quien, al trabajar la gerencia en las organizaciones de salud larenses, lo hace desde Economía Azul, y partiendo de los testimonios de los directores de tres (3) hospitales de la región, cuestiona la gerencia roja en los hospitales, caracterizada por la acumulación de desperdicios que producen un negativo impacto ecológico, de salud y ambiental. Bajo este panorama destaca las bondades de la gerencia verde interactiva en el manejo de residuos, lo cual se corresponde con las premisas de que el proceso de planeación, dirección, ejecución y control en los centros hospitalarios puede llevarse a partir de la gerencia azul, la cual aprovecha los ecodiseños en los sistemas estructurales en el entorno hospitalario, para ahorro de energía y agua, como medios de salubridad en beneficio social y comunitario.

Ante estas perspectivas, una mirada al sector salud y su problemática, evidencia que las políticas en salud, dirigidas por el Ministerio Popular Para la Salud (MPPS), han resultado inadecuadas en la implementación de las estrategias de planificación, dirección y ejecución de proyectos a mediano y largo plazo, generando factores que afectan al sector salud, traducidos en la ineficiencia hospitalaria, con excesiva diversificación de servicios hacia una población de pacientes que se encuentra desatendida en sus necesidades más inmediatas.

El deber ser de la gestión, y en este caso de la gestión hospitalaria, determina que el director-médico a cargo del hospital, debería ocuparse de planificar estratégicamente las acciones para la organización, en procura de que en atención a las realidades de los centros en cuanto a la escasez permanente, en su gestión diseñe modos austeros para el rendimiento de los materiales por paciente atendido, aprovechando mediante los ecodiseños, la existencia de sistemas estructurales que exploten los elementos climáticos del entorno hospitalario, para ahorro de energía y agua.

Simultáneamente, es un requerimiento el que reflexione creativamente hacia la disposición adecuada de los diferentes residuos que se generan de la práctica salubre, mediante la atención y aprovechamiento de redes clústeres, que tengan como propósito sustituir la acumulación de residuos a través de procesos de reutilización, reciclaje o remanufacturación de los desechos clínicos.

Cabe mencionar estas apreciaciones como aporte al estudio a fin de afianzar el cumplimiento de los procesos gerenciales de planificación, organización, dirección, coordinación, ejecución en los centros hospitalarios, esto en procura de que el gerente en servicio debe diseñar y ejecutar estrategias para mantener al redimensionamiento hospitalario, desde una construcción social de realidades emergentes deseables.

Bordeando la gerencia en salud.

El ámbito gerencial está compuesto por una serie de actividades que se interrelacionan e interactúan, y que son desarrolladas por un grupo de personas dentro de una organización, con un fin común que se traduce en el logro de objetivos y metas. Por lo tanto, puede considerarse como una forma de proceder el hecho de que un grupo de personas crea, dirige, mantiene y hace funcionar una organización a través de un esfuerzo humano, sistemático, coordinado y cooperativo.

Visto de esta manera, hoy día toma fuerza el rol que debe desempeñar el talento humano en las organizaciones, al buscar la forma de lograr una cohesión de grupo, saber utilizar eficientemente el legado de conocimientos, centrándose en los comportamientos del individuo en las organizaciones, manifestando así su importancia e implicaciones en el ámbito organizacional y gerencial, como también en los procesos de cambio planificados dentro de las organizaciones.

Sobre el particular, se encuentra a Larrasoain (2001) quien señala a la gerencia como un proceso mediante el cual el gerente traza objetivos dentro de la organización, con la finalidad de poner en marcha acciones para el logro de los mismos. En el logro de tales propósitos, juega un papel decisivo la gestión adoptada por los diferentes directivos en las instituciones, por ello, se requiere de un gerente ganado para el trabajo en equipo que promueva la

participación de todos los involucrados en la solución de los problemas de la organización, rescatando el criterio de totalidad en la percepción de la gerencia, que sea proactivo y, además, delegue funciones y comparta con el personal la toma de decisiones.

Es sabido que en la actualidad la gerencia está confrontando grandes desafíos y por ende, quienes ocupan las posiciones gerenciales hoy, viven en una época de turbulencia, donde el cambio y la transformación se ocasiona en todos los escenarios, tanto económicos, políticos, como los tecnológicos, entre otros; ante esto, el gerente debe aprender a sumergirse en esas transformaciones, renovar sus conocimientos y su pensamiento, y de acuerdo a lo sostenido por Morín (1999) sobre el conocimiento vuelto a consultar y a ser revisado por el pensamiento. Esto hace alusión a todo un proceso global que comprende entre otros, una revitalización de la cultura organizacional y una reconceptualización de la Filosofía de la Gerencia.

En otro orden de ideas Olivares (2011), al comentar sobre la cultura organizacional, le define como uno de los elementos claves en las organizaciones, cuyo propósito de mantener las creencias, los hábitos, los valores y la actitud, le lleva a crear una identidad propia, en el equipo de trabajo y la institución. Esto y en el contexto de la Gerencia en Salud, se cita a Galán Malogón y Pintón (2006), quienes plantean que ésta involucra

situaciones complejas de interacción en cinco (5) contextos a saber: demanda, oferta, proceso, resultado e impacto, y cuyas siglas se identifican como DOPRI; al respecto señalan que cuando un paciente busca la atención médica, recibe recursos, se le ofrece un servicio público a través de la interacción entre la oferta (servicio que presta) resultados o producto (curación, cumplió el tratamiento) e impulso; y si se evalúa al paciente atendido (la satisfacción del usuario) se tendría como indicador fundamental del impulso, la calidad, lo cual según los autores es una manera de evaluar el servicio prestado.

De lo antes señalado, se debe tener claro que el valor de la salud es un derecho humano básico universal, donde se debe optimizar la atención a la población, la cual debe tener seguridad en el sistema de salud que le corresponde y en las políticas que se llevan a cabo por los resultados que se esperan de éstas; al respecto y según Barret (2001) sin aprendizaje continuo, el personal no puede progresar y las organizaciones no se desarrollan; por el contrario, se cree que tienden a desaparecer; por ello la capacitación y la actualización profesional es vital en toda institución para brindar el servicio que espera la sociedad y en esto, una de las funciones del gerente en salud es mantener políticas de formación y actualización del talento humano.

Ahora bien y en lo que respecta a la evaluación de la acción gerencial en el sector salud, se toma de Donabedian (2000) su teoría de tres (3) enfoques, basada en la Estructura, el Proceso y el Resultado. La Estructura (E) está dada por el talento humano, herramientas de trabajo (equipo, tecnología, material médico quirúrgico) y la infraestructura); el Proceso (P) son las habilidades con que se realizan los procesos para la atención del paciente, incluyéndolos a ellos mismos y los Resultados (R) son los cambios que se obtienen en la salud, y que generan la satisfacción del usuario por el conocimiento que se genera durante la atención.

Esto es que, la Estructura (E) puede ser pequeña (Infraestructura), con poco personal, y los equipos médicos necesarios y, sin embargo, se puede brindar un servicio de calidad, teniendo Proceso (P) las habilidades en el acto médico, que crea una relación adecuada entre médico y paciente acorde a la atención que se le presta, llevando a que en el momento se genere la evaluación de todo el accionar del gerente (AG), accionar que involucra variados aspectos, por el grado de responsabilidad, la capacitación del talento humano y el equipamiento, lo cual traería como respuesta que el paciente sienta satisfacción y considere utilizar el servicio de salud; esta es una manera en la que se evalúa el accionar del gerente.

En este aspecto se coincide con Galán Malogon y Pinton (ob.cit), en cuanto a la evaluación de la gerencia en las organizaciones de salud. Es por ello que se hace necesario reconocer que, para dar atención de alta calidad se debe proveer de recursos, teniendo en cuenta el tipo de servicio que se presta; los autores coinciden en que la idea de evaluar la gerencia en salud, es a través de los recursos humanos, la dotación de materiales, la formación y actualización del personal, teniendo siempre presente el valor social y humanitario que el personal de salud debe considerar en cada acto médico.

Por lo antes expuesto, en las organizaciones se requiere de gerentes que cumplan a cabalidad sus funciones para lograr los objetivos y metas propuestas. Es así por lo que en los principios gerenciales modernos se proponen condiciones gerenciales tales como el refuerzo positivo, el apoyo, el estímulo y el desarrollo personal en la búsqueda de eliminar el miedo y la desconfianza y generar confianza y lealtad en los trabajadores a través del accionar gerencial.

Se constata que hablar de accionar, es poner en funcionamiento un mecanismo, acompañado con movimientos, gestos de la narración, como del cumplimiento de sus funciones como gerente. Estas acciones son definidas por Chiavenato (2000), como el desempeño laboral del comportamiento observado en los empleados, que se consideran

relevantes para el logro de los objetivos organizacionales. Se agrega que esta es la fortaleza más relevante en las instituciones, pues se ha demostrado que el comportamiento de un empleado va a ser diferente en función del resultado de su desempeño. Acá, existen varios elementos a tomar en cuenta tales como el esfuerzo, el trabajo en equipo, la habilidad para aprender, las habilidades interpersonales, la adaptabilidad, integridad, y todo esto va a depender del tipo de labor que lleve a cabo la empresa; en el sector salud, los equipos de trabajo tienen un gran poder de adaptabilidad, integridad, y habilidades para aprender técnicas, nuevos procedimientos, por ello los gerentes dentro de su rol deben guiar estos procesos.

Metodología

Ahora bien y en la búsqueda de conocer el accionar de los gerentes de la salud, se trabajó la investigación desde el enfoque cualitativo, bajo el paradigma interpretativo y aplicando el método fenomenológico con el apoyo de la hermenéutica; y siguiendo a Díaz (2011, p. 113) se condujo a la construcción teórica con base en las fases, descriptiva e interpretativa aplicadas al escenario investigativo, considerando los gerentes de los hospitales tipo IV, ubicados en Barquisimeto estado Lara.

Del proceso investigativo se obtuvo información de interés en cuanto a la gerencia en salud y el desempeño laboral, y de la interpretación

de los elementos tratados por los actores sociales, se concretó que la gerencia en salud es un proceso común a cualquier organización, en el que se requiere cumplir con las funciones de: planificación, organización, dirección y control para el cumplimiento de los objetivos y metas; así mismo la acción del gerente en el sector salud se centra en el capital humano, conformando equipos de alto desempeño, y para cumplir con la función administrativa es imperante manejar un presupuesto acorde a las necesidades de cada centro asistencial. Una realidad compartida se centró en que la ejecución del presupuesto en algunos de los hospitales estudiados, se retrasa generando demoras lo que dificulta la acción gerencial.

La evaluación del accionar del equipo con las auditorías médicas, el cumplir con las normas y protocolos para instalaciones de salud, permite generar productividad hospitalaria, esta es la evaluación de los procesos que se llevan a cabo para concebir la certificación de calidad. Los gerentes deben reforzar los valores, el deseo de servir. Este gerente al querer ingresar al sistema de concurso de credenciales, debe demostrar competencias para el cargo, lo cual se evidencia, además por su accionar humano, actitud ante la vida, su nivel cultural; y en el decir de los entrevistados con respecto al factor político, éstos coincidieron en señalar que se ha creado un cambio de valores.

Es de hacer notar que la gerencia actual reclama un accionar dirigido a las personas y a las instituciones u organizaciones, donde se tome en cuenta el trabajo en equipo, se generen estrategias para capacitar al personal, resaltando las habilidades interpersonales, por ello se concluye en que la adaptabilidad en las organizaciones permite mejorar el desempeño de los trabajadores.

Siguiendo esta línea de pensamiento, se procura que la búsqueda de estrategias permita contextualizar el conocimiento hacia los cambios que reclama el país, con líderes dispuestos a transformar la realidad y en materia de salud se amplifique al bienestar de la población. En la actualidad, uno de los problemas en las instituciones públicas compromete a los familiares del paciente, quienes deben costear parte de los insumos que son necesarios en la atención médica.

Es importante señalar que, desde la alta gerencia de la dirección de salud hasta los hospitales, deben existir lineamientos a seguir, porque actualmente cada gerencia se inclina más a un estilo personal administrativo, es de hacer notar que aun existiendo patrones para accionar, quien gerencia tiende a utilizar este estilo omitiendo los lineamientos que guían la acción a partir de parámetros que al cumplirlos contribuyen en la mejora en la calidad del servicio que se presta y en la salud a la atención al paciente.

Al respecto, el gerente debe tener un equilibrio físico y mental, seguir normas, conservar la creatividad, la innovación, así como implementar el uso de la tecnología. De igual manera, es necesario promover la formación y actualización del personal, y sobre todo cumplir con las funciones gerenciales de planificación organización, control y evaluación, lo que permite brindar una atención de calidad. En este particular, unos de los problemas que se presenta en los hospitales es el limitado uso de la tecnología, a la par de que el personal se capacita por su propia iniciativa, por la ausencia de planes y programas que permitan la actualización, esto se entiende actuaría como un motivador en la organización.

Las funciones gerenciales para Méndez (2000), se consideran en dos planos, uno normativo, que especifica qué es lo que se espera que haga el gerente y un plano descriptivo, en el cual se analiza lo que realmente hace el gerente por ello, se debe buscar un equilibrio permanente entre los procesos administrativos y organizacionales.

Al respecto cabe destacar que cada organización con el personal está llena de expectativas socioeconómicas, al desplegar su acción como profesional competente para cumplir su labor y ocuparse de sus funciones asignadas, generan llevar a cabo las metas que en salud es brindar una atención médica de calidad.

En este contexto el desempeño laboral del equipo de salud debe tener un guía, el gerente con planes de capacitación constantes, con instituciones regionales, nacionales e internacionales, el trabajo en equipo debe conocerse el objetivo a seguir, así como las metas a cumplir para que el esfuerzo tenga un norte y un producto, dado por la satisfacción de la comunidad.

Reflexiones Finales

En Venezuela existe una crisis de valores generada por la conducta del hombre en las instituciones, en tal sentido los líderes tienen que mantenerse en el marco ético y moral auspiciando la confianza en el equipo para lograr instaurar los cambios que conllevan al cambio y la transformación.

El Gerente en el sector salud, debe procurar un trabajo humanitario, respetando las individualidades; en los hospitales, deben darse espacios de reflexión donde el personal de los servicios de salud esté consciente de lo que representa su servicio, adquiriendo el compromiso de resolver situaciones difíciles, cumplir las funciones administrativas, revisar lo específico, así como procurar la seguridad y la calidad en el cuidado y atención al paciente.

Es significativo señalar que las construcciones sociales que emergieron en esta investigación, son el resultado de un proceso meta cognitivo, construido desde el contexto hospitalario como

parte integral de la construcción de saberes en la área administrativa – gerencial y a pesar de haber detectado debilidades en la gerencia, resistencia y desmotivación, se percibió el deseo de cambio y transformación, lo que hace ineludible tomar una postura con sentido social, humanístico, para mejorar las capacidades de aprendizaje y rendimiento, así como la transformación de la práctica diaria, asumiendo el compromiso, ante cambios que posibiliten la transformación del equipo de salud y en especial del gerente.

Unos de los retos del gerente es la ratificación del capital intelectual, modificando continuamente el carácter creativo innovador con una formación continua y actualización del personal de salud, buscando un mejor desempeño laboral, con el apoyo de la tecnología.

Por lo antes descrito, es imperante la necesidad de que los gerentes en salud, deben instaurar el enfoque estratégico de cambio, con objetivos claros, a través de un conjunto de acciones dirigidas a procurar constantemente un mayor nivel de conocimientos, capacidades, y habilidades en su desempeño laboral, que le permitan incorporarse a los entornos competitivos que hoy día retan a la gerencia en el cumplimiento de los objetivos trazados en la atención médica de calidad.

Referencias

Barret, S. (2001). *The Making of the Madcap Laughs*.

Camacho, F. (2020) *Gerencia en las Organizaciones de Salud Larenses. Una Hermeneusis desde la Economía Azul*. Tesis Doctoral no publicada.

Díaz, L. (2011). *Visión Investigativa en ciencias de la salud (Énfasis en Paradigma Emergente)*.

Donabedian, A. (2000). *An Introctiando Quality Assurance in Mealth care* Nueva York Oxford University Press.

Chiavenato, I. (2000), *Administración de Recursos Humanos*, 5ta. Ed. McGraw. Hill, Colombia.

Galán, M. y otros (2006). *Garantía de la calidad en salud Colombia*, Editorial Medio Panamerican.

Larrasoain, M. (2001). *Gerencia por Objetivos*. [Documento en línea]. Disponible: <https://www.gestiopolis.com/gerencia-por-objetivos/>

Lucas y otros (2004). *Comportamiento Organizacional*. México Prentice Hall Hispanoamericana S.A.

Méndez, E. (2000). “*Gerencia Académica*”. Editorial Ediluz.

Morín E. (1999), *Tierra patria*. Madrid-España. Editorial Trotta.

Pacheco, M. (2016) *Gerencia Hospitalaria: Un Despliegue Teórico centrado en la calidad del Servicio de Salud del estado Lara*. Tesis Doctoral no publicada

Olivares, N. (2011) *Vivencias Reflexivas del hecho de ser Gerente*. Primer Congreso Latinoamericano del Caribe.

Rodríguez, N. (2019). *Entelequia de las Inteligencias Múltiples centrada en la Cultura Emprendedora desde la Visión de los Gerentes de Salud*. Tesis Doctoral no publicada.