

LA GERENCIA EN EL SECTOR SALUD: CASO HOSPITAL GENERAL DR. MIGUEL ORAÁ, GUANARE, ESTADO PORTUGUESA-VENEZUELA

“MANAGEMENT IN THE HEALTH SECTOR: CASE OF HOSPITAL GENERAL
DR. MIGUEL ORAÁ, GUANARE, PORTUGUESA-VENEZUELA STATE”

Por: José Abilio Mejía

(mejiaj802@gmail.com)

Recepción: 12/10/2023.

Aprobado: 28/12/2023.

RESUMEN

El Hospital General Dr. Miguel Oraá, ubicado en Guanare, Estado Portuguesa en Venezuela, es un centro de atención médica de referencia en la región. La gerencia en el sector salud de este hospital juega un papel fundamental en la planificación, coordinación y control de las actividades para garantizar la eficiencia y la calidad de la atención brindada a los pacientes. Este estudio se centró en analizar la gerencia en el hospital mencionado, considerando aspectos como la gestión del talento humano, la administración de recursos, la planificación estratégica y la calidad de los servicios prestados. Se ha realizado un análisis descriptivo-analítico que incluye la revisión de la literatura existente sobre el tema y entrevistas a los directivos y personal clave del hospital. Los resultados obtenidos revelan la importancia de una gerencia efectiva en el sector salud para optimizar la atención a los pacientes, mejorar la satisfacción del personal y garantizar la eficiencia en el uso de los recursos disponibles. Se destaca la necesidad de implementar estrategias de gestión que promuevan la formación continua del personal, la comunicación efectiva, la coordinación interdisciplinaria y la evaluación constante de los procesos para lograr una atención integral y de calidad en el Hospital General Dr. Miguel Oraá. Esta investigación proporciona una visión integral de la gerencia en el sector salud, con un enfoque específico en un caso de estudio concreto, y resalta la importancia de una gestión eficaz para mejorar los resultados en la atención médica y contribuir al bienestar de la comunidad atendida.

Palabras clave: Talento humano; gerencia del sector salud; administración.

ABSTRACT

The Dr. Miguel Oraá General Hospital, located in Guanare, Portuguesa State in Venezuela, is a reference medical care center in the region. Management in the health sector of this hospital plays a fundamental role in the planning, coordination and control of activities to guarantee the efficiency and quality of care provided to patients. This study focused on analyzing management in the aforementioned hospital, considering aspects such as human talent management, resource administration, strategic planning and the quality of the services provided. A descriptive-analytical analysis has been carried out that includes a review of the existing literature on the topic and interviews with hospital managers and key personnel. The results obtained reveal the importance of effective management in the health sector to optimize patient care, improve staff satisfaction and guarantee efficiency in the use of available resources. The need to implement management strategies that promote continuous staff training, effective communication, interdisciplinary coordination and constant evaluation of processes to achieve comprehensive and quality care at the Dr. Miguel Oraá General Hospital is highlighted. This research provides a comprehensive view of management in the health sector, with a specific focus on a specific case study, and highlights the importance of effective management to improve health care outcomes and contribute to the well-being of the community served.

Keywords: Human talent; health sector management; administration.

INTRODUCCIÓN

La gerencia en el sector salud juega un papel fundamental en el funcionamiento de los hospitales y clínicas, ya que se encarga de planificar, organizar, dirigir y controlar todas las actividades necesarias para garantizar la prestación de un servicio de calidad a los pacientes. En el caso del Hospital General Dr. Miguel Oraá, ubicado en Guanare, Estado Portuguesa, Venezuela, la gerencia se convierte en un factor clave para garantizar la atención oportuna y eficiente a los usuarios que acuden a esta institución en busca de atención médica.

En este sentido, el Hospital General Dr. Miguel Oraá (ubicado en la ciudad de Guanare, estado Portuguesa, Venezuela, Hospital tipo III), es uno de los centros de salud más importantes de la región, brindando atención a una gran cantidad de personas que requieren servicios médicos de diversa índole.



A tales efectos, la gerencia en este hospital se enfrenta a múltiples desafíos, como la optimización de los recursos humanos y materiales, la mejora de los procesos internos y la implementación de estrategias para garantizar la calidad de la atención.

La gerencia en el sector salud del Hospital General Dr. Miguel Oraá se enfrenta también a retos adicionales, como la escasez de medicamentos y material médico quirúrgico, así como la falta de mantenimiento de las instalaciones.

Ante esta situación, es necesario que la gerencia implemente medidas para garantizar la disponibilidad de insumos y la adecuada conservación de las instalaciones, con el fin de brindar un servicio de calidad a los pacientes que acuden al hospital en busca de atención.

De manera puntual, la gerencia del Hospital General Dr. Miguel Oraá debe velar por el cumplimiento de las normativas y protocolos de seguridad y calidad establecidos por los entes reguladores, con el fin de garantizar la integridad de los pacientes y el personal de salud. En este sentido, es fundamental que la gerencia establezca mecanismos de control y seguimiento para verificar el cumplimiento de dichas normativas en todas las áreas del hospital.

Asimismo, la gerencia en el sector salud del Hospital General Dr. Miguel Oraá debe promover una cultura organizacional basada en el trabajo en equipo, la comunicación efectiva y la mejora continua, con el fin de garantizar la eficiencia y eficacia en la prestación de los servicios de salud. Para ello, es fundamental que la gerencia fomente el desarrollo del talento humano, brindando capacitaciones y formación continua a todo el personal del hospital.

Es así como, la gerencia en el Hospital General Dr. Miguel Oraá debe establecer mecanismos de evaluación del desempeño del personal, con el fin de identificar fortalezas y áreas de oportunidad para su desarrollo profesional. Igualmente, la gerencia debe incentivar la participación activa del personal en la toma de decisiones y la implementación de mejoras, con el fin de promover un ambiente laboral positivo y favorecer el compromiso y la motivación de los trabajadores.

De manera puntual, esta investigación ahonda acerca de la gerencia en el sector salud del Hospital General Dr. Miguel Oraá, como una habilidad administrativa que juega un papel



fundamental en la prestación de servicios de salud de calidad a la población de Guanare, enfrentando múltiples desafíos que hacen necesario implementar en la gerencia medidas para optimizar los recursos, garantizar la disponibilidad de insumos y medicamentos, cumplir con las normativas de seguridad y calidad, promover una cultura organizacional basada en el trabajo en equipo y fomentar el desarrollo del talento humano; solamente de esa manera se podrá garantizar una atención oportuna y eficiente a los pacientes que acuden al Hospital General Dr. Miguel Oraá en busca de atención médica.

MATERIALES Y MÉTODOS

En percepción de Martínez (2014), la interpretación parte de conceptos previos que se irán sustituyendo en el mismo transcurrir de la interpretación por otros conceptos que se adecuen mejor, atendiendo a la metáfora de Kvale (2011), citado por Martínez (2014), del entrevistador como minero que extrae el valioso metal enterrado en una mina, o del entrevistador como viajero donde se percibe al entrevistador como un viajero que, tras hacer un viaje lejano, va a contar lo que ha visto a su regreso, desde esta premisa el investigador trata en un contexto reflexivo de interpretar metodológicamente los resultados de la triangulación en la segunda parte de la metáfora.

De acuerdo al principio de recursividad de la complejidad, la sociedad es producida por las interacciones entre individuos, pero la sociedad, una vez producida, retro actúa sobre los individuos y los produce, a juicio de Ortega (2019), de acuerdo al autor la sociedad en general crea organizaciones debido a que el hombre por naturaleza es un ser gregario, es decir no puede vivir aislado de sus semejantes.

Sin embargo, en esas organizaciones producidas por la sociedad, según señala Ortega (2019), actúa sobre el comportamiento y necesidades de los integrantes de la organización. Con el devenir del tiempo estas organizaciones han tenido que enfrentarse a los continuos avances de las ciencias administrativas que han surgido, y a los efectos de la globalización estas dos razones inexorablemente han marcado la innovado en el mundo organizacional nuevas formas de gerenciar, lo cual implica tener claridad en los objetivos, calidad del



producto, o servicio al que se dedica, conocimiento del mercado, pero el aspecto de primer orden es contar con el mejor talento humano que constituye su equipo de trabajo.

Partiendo de esa premisa, se lleva a reflexionar sobre la categoría relevancia de la capacitación que emergió de los actores sociales entrevistados en la investigación sobre la gerencia del hospital Dr. Miguel Oraá, los aportes suministrados reflejan la realidad de esa institución en cuanto a lo que significa la importancia del objetivo del hospital como centro dispensador de salud y en consecuencia cual es la misión y visión del mismo la misión, la capacitación la posee solo un segmento del universo del talento humano que allí labora pero por iniciativa propia. Es decir, personas que una vez que han cumplido la etapa escolar hasta bachillerato, ingresan a carreras relacionadas con la salud, este personal está constituido por: enfermería, médicos, personal de historias médicas, dietética, de laboratorio y rayos X; el segundo segmento, integrado por personal administrativo, de mantenimiento y saneamiento ambiental que no es capacitado, salvo aquellos que lo hagan por iniciativa propia.

Es importante destacar, que en esta institución objeto de estudio, hay un hecho recurrente en la concepción de la gerencia, con tres vertientes definidas que a juicio del investigador influyen de manera patente en la no capacitación del talento humano, a saber: 1) En los diferentes niveles gerenciales tanto en la dirección de gestión humana como en la dirección de gestión administrativa se designan generalmente abogados, rara vez administradores y en la dirección se designa un médico, los cuales no tienen formación administrativa; 2) Existe una alta rotación de gerentes; 3) En el nombramiento tiene preponderancia el compromiso clientelar.

De tales afirmaciones se desprende que, entre el desconocimiento de la gestión de talento humano y administrativo y la brevedad de la estancia en la función gerencial, el dedicarse a temas trascendentales para organización como es la capacitación les resulta irrelevante.

Desde esta perspectiva, se tiene que la capacitación es un activo que genera empatía y aumenta los niveles de confianza entre los miembros de la unidad, o departamento y el



supervisor, por tanto, reduce la incertidumbre en los procedimientos y minimiza los errores y conflictos lo cual conduce a optimizar los estándares de calidad del producto, o servicio. La falta de capacitación vuelve obsoleto al trabajador, a la gerencia y a la organización, en consecuencia, la ausencia de liderazgo participativo perjudica la eficiencia de la organización, lo que impacta negativamente en los usuarios finales.

En cuanto a la categoría planificación y presupuesto, los actores sociales concuerdan unánimemente que en el hospital no se planifica esta actividad la ejecuta la Dirección Regional de Salud del Estado, la cual a su vez se enfoca en hacer una proyección de gastos basado en el ejercicio fiscal del año anterior, este es remitido al nivel central donde efectúan ajustes de manera unilateral y en lo referente a la gestión humana no se planifica lo que tiene que ver con ingresos, ascensos y clasificaciones el más reciente proceso de clasificaciones y ascensos que se realizó tenía un retraso de doce años, cabe resaltar que en la gestión humana está influenciada por razones clientelares; en este orden de ideas, la dirección del hospital planifica solo lo relacionado a consultas externas y cirugías electivas.

De acuerdo a lo anterior lleva al investigador a lo siguiente: la planificación aun cuando carece de un cien por cien de certidumbre, no hay razón para obviar esta práctica, puesto que constituye un ejercicio intelectual, creativo y un alto conocimiento de la organización, de todas sus necesidades y del ambiente externo que la rodea, además el Hospital Miguel Oraá es un centro de referencia pues lo bordea una autopista, esta ubicado en una zona agrícola que usa grandes cantidades de insecticidas, e igualmente un alto porcentaje de la población vive en estado de pobreza, lo cual la hace vulnerable a enfermedades, en este sentido el hospital está en la cresta de contingencias por hechos fortuitos, en conclusión, la planificación determina la capacidad financiera de la institución, lo cual garantiza una buena gestión.

En este mismo orden de ideas, la subcategoría dependencia del poder centralizado, esta tiene el monopolio de las decisiones y la concentración de bienes, equipos, presupuesto y gestión humana, por lo que las regiones dependen en su totalidad del nivel central, de todo



esto se desprende dos realidades que afectan la gerencia del hospital es: 1) Incapacidad para la toma de decisiones y 2) Falta de credibilidad en el liderazgo.

Seguidamente, la categoría evaluación y desempeño, los informantes manifestaron la importancia del mismo, pues permite tener un análisis del desempeño laboral y diagnóstico a fin de saber el rumbo hacia dónde va la organización, sostienen que ello ayudará a mejorar la gestión de los recursos humanos en forma integral, la productividad, mejorar los procesos administrativos y como consecuencia el control de gestión.

Es importante destacar que este instrumento está enfocado en el puesto de trabajo de cada miembro de la organización con el fin de medir las habilidades y la eficiencia de las competencias que posee para realizar las funciones derivadas de dicho puesto, puesto que permitirá al supervisor identificar las fallas existentes de cara a la Capacitación, mejorar la gestión del talento humano, sus necesidades, sus perspectivas y que visión tiene de la organización y de la gerencia.

Sin embargo, aun cuando los lineamientos para llevar a cabo el procedimiento, establecidos en la “Ley del Estatuto de la Función Pública”, de los empleados de la administración pública, son de carácter mandatario en cuanto a la aplicación de la evaluación de desempeño, se pudo constatar a través del entrevistado, la ausencia de una metodología para el proceso, pues sólo se llena el “formato para el establecimiento de los objetivos” y; en lo que respecta a las actividades del establecimiento de los objetivos de desempeño al inicio de cada semestre, reuniones periódicas para el seguimiento y revisión de los objetivos individuales con el trabajador, avances y logros alcanzados al final del periodo evaluado no se realiza.

Al respecto, esto trae como consecuencia, que los resultados obtenidos en las evaluaciones de desempeño, no sean lo más confiables, puesto que al no existir un registro de evidencias que resuma y soporte la actuación del trabajador, de allí que la dirección de gestión humana pierde vigencia y potestad para proponer planes de capacitación, desarrollo e incentivos para los funcionarios.



De manera puntual, se presenta la subcategoría número seis que tiene que ver con la motivación para el trabajo en equipo, los actores reconocen sin prejuicio de ninguna índole que el talento humano no está motivado, lo cual ha generado conflictos laborales y legales, renuncias y abandono masivas al trabajo, ausentismo laboral ,rechazo a la gerencia, a la organización, baja empatía para integrarse en equipos de trabajo, expresando en reiteradas oportunidades que el trato recibido de parte de la autoridades no es el mejor ,así mismo están insatisfechos por el bajo salario ,que es suficiente para cubrir alimentación, vestido ,salud y educación de la familia ,manifiestan los trabajadores que solo en el transporte público se queda su mensualidad.

Además, el descontento se expresa debido a que los ascenso y clasificaciones son considerados la mayoría de los casos por alguna influencia dentro del cuadro de mando, y los que alcanzan el tiempo reglamentario para optar a una jubilación temen hacerlo por el insignificante monto de las prestaciones sociales, aunque hay quienes solicitan egresar antes de lo estipulado por la vía de conversión, pero, es con el fin de buscar oportunidades más favorables.

Desde esta perspectiva, una vez analizadas e interpretadas las diferentes categorías aportadas por los actores sociales que refleja la realidad de la acción gerencial en el hospital Dr. Miguel Oraá; en contraste con las evidencias anteriores tenemos que la epistemología de las ciencias administrativas se debate entre la búsqueda de la eficacia, la aplicación de principios científicos y la apertura al diálogo y la pluralidad de enfoques, así mismo propone un paradigma plural ecléctico y transdisciplinario, que integra diferentes enfoques y visiones y promueve el dialogo entre distintas perspectivas.

De lo anterior se deriva que siendo el talento humano clave y el eje principal en el que están contenidas y a su vez sobre el cual giran y se desarrollan todas las actividades de la organización ,no es valorado en toda su magnitud, pues se evidencia que la visión que la gerencia tiene de este importante componente es de un recurso que está obligado a realizar un trabajo sin mirar las condiciones socioeconómicas, ambientales y en una cultura laboral ,la mayoría de las veces desfavorable para el trabajo.

DISCUSIÓN Y RESULTADOS

El producto del proceso de triangulación, es decir, la postura general de los sujetos investigados, arrojó cuatro categorías relacionadas con la función gerencial como es la Capacitación, Planificación y Presupuesto, dependencia del poder centralizado y Evaluación y Desempeño; los hallazgos muestran la concepción y visión que los gerentes del Hospital Dr. Miguel Oraá tienen respecto a la gerencia, aunque los entrevistados tienen un discurso y conocimiento conceptual, reconocen la importancia de la capacitación al personal asistencial (Médicos, Enfermeras, historias médicas, auxiliares de dietética, laboratorio y Rayos X); sin embargo, no tiene la misma concepción hacia el resto de personal (Administrativo, mantenimiento de infraestructura y saneamiento ambiental) limitando de esta manera la posibilidad de ser más eficiente en el logro de los objetivos.

En cuanto a la categoría planificación, el actor Nro. 1 está consciente de la importancia que reviste el proceso de planificación para dotar al hospital del material quirúrgico, medicamentos, equipos, vehículos, personal, mantenimiento de la infraestructura y artículos de oficina, pero ve como todo se decide a nivel central (Ministerio del Poder Popular para la Salud (MPPS)), por lo que a nivel de la institución solo planifica lo relacionado con consultas externas, internas y cirugías electivas, lo cual constituye un eslabón en el sistema de planificación. Es importante destacar que el conocimiento del soporte filosófico de la organización y la racionalidad, la viabilidad técnica, económica y social, en esa misma proporción será el presupuesto capaz de hacer frente a los múltiples requerimientos de la organización.

En concordancia con lo anterior, la gerencia tiene grandes limitaciones para la acción, debido a que esperan que desde el nivel central (MPPS) le provean lo necesario para el funcionamiento de la institución lo cual trae como consecuencia retardos en la entrega y deficiencias, y falta de credibilidad lo cual impacta de manera negativa en la prontitud y calidad del servicio, en la respuesta a la sociedad y en la motivación al personal.

En este mismo orden, los entrevistados fueron unánimes en el sentido de que la evaluación del desempeño aporta información relevante que puede conducir a detectar desviaciones en el cumplimiento de las funciones de cada puesto de trabajo, la actitud del individuo frente al trabajo, la actitud del trabajador frente a la Gerencia y la necesidad de capacitación, es importante destacar que estas realidades derivadas del proceso de evaluación son verificables cuando el supervisor posee conocimiento claro del objetivo de la unidad, o departamento bajo su responsabilidad y diseña un plan con los Objetivos Individuales de Desempeño para sus subordinados y los hace del conocimiento antes del inicio del periodo que puede ser semestral o anual, contrariamente a tales afirmaciones, este proceso no se cumple pues el supervisor se limita al llenado del formato y validarlo con la firma y sello, en muchos casos es el mismo trabajador quien hace el llenado ;este hecho es atribuido a varias razones entre las que destacan: 1) desconocimiento conceptual y valor que representa el indicador evaluación del desempeño, 2) ausencia de capacitación para ejercer funciones como supervisor de una unidad, o jefe de departamento, alta rotación de supervisores y jefes de departamento, y 4) que muchas de estas designaciones se realizan por prácticas clientelares, pues de todo lo expuesto hasta aquí se robustece y optimiza el proceso administrativo.

CONCLUSIÓN

El análisis e interpretación sustentado en el círculo hermético, de las categorías emergentes aportó un conjunto de reflexiones que expresan la realidad Ontológica y Epistemológica de la actuación de la Gerencia del hospital Dr. Miguel Oraá.

Como conclusión final, se evidenció que no existe una política clara e integradora orientada a la capacitación del talento humano en general; así mismo, se observó que hay inconsistencia metodológica en la concepción del subsistema de planificación, incertidumbre presupuestaria e inexistencia de gestión financiera, ya que el poder decisorio es un monopolio que está contenido absolutamente en el nivel central, con lo cual debilita el liderazgo local, provocando falta de credibilidad.



También, se visualiza la ausencia de formación y conocimiento en el proceso de evaluación de desempeño, bajo la presencia de un clima organizacional y laboral inducido por ausencia de reconocimiento humano, del talento, económico, y social del trabajador; y la complejidad del hombre y su talento no son considerada desde una visión holística, ecléctica e integradora, por el contrario, es reducida a una sola perspectiva simple y sencilla.

Finalmente, se aprecia la dispersión de la autoridad, originado por los múltiples entes prestadores de servicios de salud, que actúan en el mismo sector salud con diferente visión del mismo objetivo, en el marco de una política holística y sistémica de gestión del talento humano.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Chávez, C. (2018). Innovación en la gestión hospitalaria: propuestas para mejorar la calidad de atención en el Hospital General Dr. Miguel Oraá. Editorial Salud Pública y Administración Sanitaria.
- González, M. (2018). Gerencia en salud: desafíos y perspectivas para el Hospital General Dr. Miguel Oraá. Editorial Juris Health.
- López, M. (2016). Liderazgo y trabajo en equipo en la gerencia de salud: caso de estudio del Hospital General Dr. Miguel Oraá. Revista Administración de Instituciones de Salud.
- Martínez, M. (2014). El nuevo paradigma metodológico. México: Trillas.
- Martínez, R. (2018). Evaluación de la gestión sanitaria en el Hospital General Dr. Miguel Oraá: indicadores de desempeño y eficiencia. Editorial Sanitaria Internacional.
- Ortega, E. (2019). Gerencia estratégica en el sector salud: caso de estudio del Hospital General Dr. Miguel Oraá. Universidad de Los Andes.
- Pérez, J. (2016). Liderazgo en la gestión de la calidad en salud: estudio de caso del Hospital General Dr. Miguel Oraá. Revista de Gerencia en Salud.



- Ramírez, F. (2019). Análisis comparativo de la gestión hospitalaria en el sector público y privado: caso del Hospital General Dr. Miguel Oraá. Editorial Salud y Sociedad.
- Rodríguez, L. (2017). Modelo de gestión para el Hospital General Dr. Miguel Oraá enfocado en la mejora continua. Revista Salud Pública.
- Sánchez, A. (2020). Retos de la gerencia hospitalaria en el sector público: análisis del Hospital General Dr. Miguel Oraá. Editorial Médica Nacional.
- Vargas, P. (2017). Sistemas de información gerencial para la toma de decisiones en el Hospital General Dr. Miguel Oraá. Revista de Tecnología en Salud.