



**GERENCIA EN SALUD BAJO EL PARADIGMA DE LA
COMPLEJIDAD EN TIEMPO DE INCERTIDUMBRE EN LA RED
HOSPITALARIA DEL ESTADO PORTUGUESA
HEALTH MANAGEMENT UNDER THE PARADIGM OF COMPLEXITY IN
TIMES OF UNCERTAINTY IN THE HOSPITAL NETWORK OF THE
PORTUGUESE STATE**

Por: Ana Maria Delgado
(anamariadelgado1707@gmail.com)

Recepción: 02/03/2025.

Aprobado: 12/06/2025.

RESUMEN

El presente artículo titulado Gerencia en Salud bajo el paradigma de la complejidad en Tiempo de Incertidumbre en la red hospitalaria del estado portuguesa. Tiene como propósito Generar una matriz teórica epistémica que permitan conocer la respuesta a la temática, La matriz teórica epistémica es una herramienta conceptual que organiza y define la perspectiva filosófica desde la cual se aborda la investigación. Es el marco de referencia que guía la forma en que se comprende el objeto de estudio, se genera el conocimiento y se interpreta la realidad investigada. Estas teorías ayudan a comprender la gobernanza, la formulación de políticas y la complejidad de la administración pública. Definiendo al gerente en salud a la persona que administra entorno a la atención a la salud siendo de gran relevancia para el desarrollo y la calidad de los servicios de salud, especialmente en contextos de crisis y transformación social, donde se requiere de un liderazgo transformacional, ético y humanista y permitan Los sistemas complejos que tienen la capacidad de auto-organizarse, lo que significa que pueden adaptarse y evolucionar en respuesta a su entorno, En relación al direccionamiento metodológico se orientó desde la revisión documental que ofrece la epistemología del conocimiento científico, a través del método fenomenológico hermenéutico, con enfoque y paradigma Interpretativo, de origen cualitativa, un Diseño exploratorio, descriptivo no experimental para tal fin los informantes claves seleccionados son cuatros (4) gerentes de salud. Como instrumento se aplicó una entrevista semi estructurada con un Diseño: Exploratorio, descriptivo no experimental. El análisis de datos, se realizaron con la recolección, organización, análisis e interpretación manual, en relación a la fiabilidad, los relatos se analizan bajo el Contexto de Respuesta.

Palabras Clave: Gerencia, paradigma, complejidad, transformación, innovación, incertidumbre.

ABSTRACT

This article, entitled "Health Management under the Paradigm of Complexity in Times of Uncertainty" in the Portuguese Hospital Network, aims to generate an epistemic theoretical matrix that allows us to understand the answer to the question. The epistemic theoretical matrix is a conceptual tool that organizes and defines the philosophical perspective from



which research is approached. It is the frame of reference that guides how the object of study is understood, knowledge is generated, and the reality investigated is interpreted. These theories help to understand governance, policy making and the complexity of public administration. Defining the health manager as the person who manages the health care environment, being of great relevance to the development and quality of health services, especially in contexts of crisis and social transformation, where transformational, ethical and humanistic leadership is required and allow complex systems that have the ability to self-organize, which means that they can adapt and evolve in response to their environment, In relation to the methodological direction, it was oriented from the documentary review offered by the epistemology of scientific knowledge, through the hermeneutic phenomenological method, with an interpretive approach and paradigm, of qualitative origin, an exploratory, descriptive, non-experimental design. For this purpose, the selected key informants are four (4) managers of Health. The instrument used will be a semi-structured interview with an exploratory, descriptive, non-experimental design. Data analysis will be conducted through manual collection, organization, analysis, and interpretation. Data will be analyzed for reliability based on the response context.

Keywords: Management, paradigm, complexity, transformation, uncertainty.

INTRODUCCION

En la organización y gerencias de hospitales, es necesario valorar la aplicación del paradigma de la complejidad, para tener una visión más completa en situaciones de incertidumbres que permita lograr los objetivos, metas y políticas a seguir. La gerencia hospitalaria, está involucrada en una visión holística y adaptable para gestionar los sistemas de salud, fundamentando la relación de componentes y el avance permanente. Se busca superar la visión lineal y predecible de la gestión tradicional, adoptando un pensamiento integral que reconoce la complejidad de los sistemas de salud, la incertidumbre en la toma de decisiones, y la necesidad de aprendizaje continuo.

Los sistemas de salud son sistemas complejos, donde la interacción entre diferentes elementos (pacientes, profesionales de la salud, tecnología, recursos, etc.) genera patrones de comportamiento no lineales y difíciles de predecir.

Cabe mencionar que la incertidumbre es inherente al entorno de los sistemas de salud, especialmente en situaciones de crisis o cambios inesperados (pandemias, desastres



Ciencias Sociales **equidad**



naturales, etc.). En este punto, el gerente se encuentra ante los desafíos de confrontar una nueva realidad y construir su propia identidad dentro de este marco representativo de su accionar.

Por su naturaleza la gerencia hospitalaria es un conjunto de actividades que realizan los directivos de los hospitales públicos para liderar, planificar, organizar, dirigir y controlar los procesos asistenciales, administrativos y financieros de los centros hospitalarios. Esta función es de gran relevancia para el desarrollo y la calidad de los servicios de salud, especialmente en contextos de crisis y transformación social, donde se requiere de un liderazgo transformacional, ético y humanista, capaz de generar cambios positivos en el sistema de salud.

Las teorías sobre el gerente público son modelos conceptuales que explican cómo gestionar las instituciones públicas. Estas teorías ayudan a comprender la gobernanza, la formulación de políticas y la complejidad de la administración pública. De acuerdo con Maqueda (1992), las tareas de un gerente son: Crear la misión de la empresa, desarrollar los objetivos y estrategias, negociar con los agentes del entorno liderar, desarrollar y definir el problema y otros recursos, implementar las estrategias, atender y controlar la marcha de la organización, el funcionario de alto nivel gerencial, es capaz de obtener, a través de su liderazgo, la activa cooperación, participación y dedicación de su personal.

Cabe destacar, que la gerencia ha sido objeto de estudio desde las primeras formas de organización del hombre, y como tal, distintos enfoques han sido adoptados como respuesta a la necesidad de alcanzar nuevos objetivos o enfrentar distintas situaciones, de una manera más amplia Koontz y Weihrich (2004), definen a la gerencia, “como el proceso de diseñar y mantener un entorno en el cual los individuos, a través del trabajo en equipo, eficientemente alcanzan ciertos objetivos” (p. 24).

En Venezuela, la gerencia pública debe estar a cargo de ejecutivos con conocimientos de administración y del negocio en el que se desempeñan, por ser la gerencia pública un



Ciencias Sociales **equidad**



proceso que se vincula con diferentes disciplinas, lo que hace que su ejecución y la toma de decisiones sea compleja. Ludwig von Mises y Friedrich Hayek Son dos de los principales inspiradores de la nueva gerencia pública, que se basa en el pensamiento económico neoclásico de la escuela austríaca. La gerencia pública, según el autor Peraza (2011), la define como una vinculación con las diferentes disciplinas, producto del contacto directo que se tiene con la comunidad y con otros factores de la sociedad, lo que hace más complejo su ejecución y la toma de decisiones, los gerentes públicos hospitalarios se enfrentan a una serie de retos, que han sido descritos por diversos autores.

Al respecto, Salas (2023), señala que los principales desafíos que enfrentan los gerentes hospitalarios en Venezuela, tienen que ver con la escasez de recursos, la falta de recursos financieros, materiales y humanos es uno de los principales obstáculos para la gestión hospitalaria. Esto dificultad mejorar la calidad de la atención médica, así como la prestación de servicios de manera eficiente y eficaz. Malagón (2017), teoriza que esta problemática, se manifiesta en una serie de desafíos concretos, que influyen en la dificultad para garantizar la calidad de atención médica, la falta de recursos y la inestabilidad la atención médica, así como la prestación de servicios de manera eficiente y eficaz.

Por todo lo expuesto, se hace necesario generar teorías bajo el paradigma de la complejidad enmarcada en el gerente público de salud en tiempo de incertidumbres, con condiciones de mejora continua en los procesos administrativos, con el fin de lograr la eficiencia, poner en prácticas las técnicas adecuadas para la toma de decisiones, lograr la implementación de políticas públicas eficientes, eficaces y efectivas en el quehacer administrativo.

El estudio lo sustenta La teoría de la complejidad de Edgar Morín, el mismo propone una forma de comprender la realidad que va más allá de la simple suma de partes y reconoce la interconexión y la interdependencia de los sistemas. Se enfoca en la necesidad de pensar de manera holística y dialéctica, reconociendo la incertidumbre y la complejidad intrínseca



Ciencias Sociales **equidad**



de los fenómenos. La teoría organizacional menciona que la organización es "un conjunto complejo de partes interdependientes que interactúan para adaptarse a un entorno constantemente cambiante, con el fin de lograr objetivos". Entre los componentes claves de la organización se tienen partes individuales de la organización, los grupos estructurales y funcionales, las tecnologías así como los equipos de la organización, esta teoría analiza, la estructura el comportamiento y la evolución de las organizaciones, Teniendo como enfoque la planificación estratégica de salud, por ser un sistema que busca ordenar acciones en los centros de salud, hospitales públicos, privados o clínicas para establecer objetivos relacionados con mejoras en procesos de servicio u optimización de recursos médicos.

De igual manera el contexto también guarda relación con la teoría de la burocracia de Max Weber, modelo de organización que se caracteriza por una estructura jerárquica, reglas y procedimientos formales, y división del trabajo. La teoría de la burocracia de Weber consiste en una forma de organización jerárquica del trabajo donde los funcionarios o trabajadores están especializados en su campo y funciones; Weber fue un sociólogo alemán que consideraba la burocracia como un instrumento de autoridad. Su teoría ha sido fundamental para entender cómo funcionan las organizaciones y cómo mejorarlas.

En el mismo orden de ideas la Teoría de la contingencia de Fred Fiedler, también conocida como modelo de contingencia de Fred Fiedler o teoría del liderazgo de Fiedler, establece que no existe un estilo de liderazgo ideal, sino que el estilo más eficaz para cualquier circunstancia específica es aquel que se alinea con la situación. La teoría de contingencia se refiere a un enfoque organizacional que postula que no existe un único enfoque óptimo para dirigir un equipo, dirigir una empresa o tomar decisiones. El mejor curso de acción depende de las circunstancias internas y externas actuales. La posición de esta teoría es que la mejor forma de organizarse depende de la naturaleza del entorno con el que se relaciona la organización, por tal razón es la teoría que interviene en el presente estudio, donde se dice que el mejor trabajo se realiza cuando se presenta la situación.



Ciencias Sociales **equidad**



Por todo lo anterior se puede analizar la gerencia hospitalaria como un conjunto de actividades que realizan los directivos de los hospitales públicos para liderar, planificar, organizar, dirigir y controlar los procesos asistenciales, administrativos y financieros de los centros hospitalarios. Esta función es de gran relevancia para el desarrollo y la calidad de los servicios de salud, especialmente en contextos de crisis y transformación social, donde se requiere de un liderazgo transformacional, ético y humanista, capaz de generar cambios positivos en el sistema de salud.

Jabalera (2019), son escasos los estudios que abordan la experiencia vivida por los altos gerentes de los hospitales públicos, sus desafíos, dificultades y logros, así como sus percepciones, sentimientos y valores. Álvarez (2013), presenta una serie de factores que afectan negativamente la gestión hospitalaria, tales como la crisis política, económica social, la escasez de recursos humanos, materiales y financieros, la corrupción, la burocracia, la inseguridad, la falta de apoyo institucional y la desmotivación del personal. Estos factores generan un deterioro en la calidad de la atención sanitaria, que se refleja en la insatisfacción de los usuarios, el aumento de la morbilidad y la mortalidad y la pérdida de la confianza en el sistema de salud. Como se ha podido evidenciar el gerente de salud se encuentra en una situación compleja y desafiante.

En relación al contexto, es necesaria la constante búsqueda de soluciones, capaz de actuar en un contexto versátil, que cree espacios de discusión y acuerdos encaminados en la eficacia y la eficiencia, alcanzando los fines con el mínimo recurso. En las organizaciones de salud, según Koontz, Weihrich y Cannice (2012), se espera que la gerencia hospitalaria y las organizaciones de salud, innoven en el cambio gerencial, que estén enfocados en los valores institucionales, en cuya práctica se forme una gerencia con, habilidades y responsabilidad, competencias que propicien la comunicación y la creación de nuevos espacios, ajustados a las realidades de cada hospital



El artículo tiene como objetivo generar una matriz teórica epistémica para la gerencia en salud, bajo el paradigma de la complejidad en tiempo de incertidumbre en la red hospitalaria del estado Portuguesa. Para su comprensión, aplicación y desarrollo de nuevas teorías que permita dar respuestas a la investigación en curso, aplicando y adoptado nuevas Filosofía de gerencia pública en salud, dando lugar a unos avances en materia de planificación, organización, dirección y control. Así mismo el estudio pretende dar respuesta a las siguientes interrogantes: ¿Cuáles son las características de un gerente público en salud?, ¿Es importante generar una matriz teórica epistémica para la gerencia en salud, bajo el paradigma de la complejidad en tiempo de incertidumbre en la red hospitalaria del estado Portuguesa? ¿Es necesario Interpretar las teorías epistémicas para la gerencia en salud, bajo el paradigma de la complejidad en tiempo de incertidumbre?

En la actualidad los gerentes de la salud se desenvuelven dentro de un entorno de incertidumbre lo cual demanda administraciones eficientes en sus organizaciones para poder brindar un servicio de calidad. Sin embargo se evidencia en algunas de estas instituciones la carencia de directivos competitivos, capaces de responder de forma eficaz a las necesidades que demanda la población, siendo importante generar constructos teóricos enmarcadas en el gerente público de salud en tiempo de desafío e incertidumbre, conservando la gerencia como objeto de estudio académico, que ayude a formar profesionales con las características necesarias para dirigir exitosamente las organizaciones en el sistema de salud.

En la administración pública, a nivel gerencial, es preponderante la consideración estratégica de competencias, entendidas como las características o cualidades académicas y profesionales que distinguen a un gerente de otro, permitiendo al gerente ser competitivo y por tanto generar competitividad administrativa o gerencial.

Al respecto Martínez (2011), Señala que la competitividad: “...es definible como la capacidad para competir a los fines de conseguir un determinado fin...” (p.131); y que mejor fin que incrementar la eficiencia y eficacia de la gestión pública y la calidad de vida en la



Ciencias Sociales **equidad**



sociedad, que conlleven a entender el valor de administrar los bienes públicos y la responsabilidad social que esto conlleva a través de e que: “La responsabilidad social implica la obligación moral un desempeño ético. Bajo este esquema, Silva (2012), expande contribuir Porque la ética tiene que ver con la capacidad de cada ser humano u organización para decidir si ayuda o no a los demás”. (p.88).

Ante esta situación, se hace necesaria la iniciativa de gerentes comprometidos con la salud, que implementen estrategias de organización integral para lo que se requiere un liderazgo comprometido y sostenido que permita avanzar hacia sistemas de salud que impulsen a la organización hacia el logro de la visión, con un liderazgo dirigido a la transformación e innovación del sistema de salud público venezolano.

En el mismo orden de idea, el gerente público de salud tiene que ser líder, para desarrollar intervenciones y construir alianzas intersectoriales sostenibles que operen en diferentes sectores institucionales de salud, para abordar los desafíos que se presenten, los mismos requieren el fortalecimiento de su capacidad de liderazgo, planificación, regulación y negociación, en las organizaciones prestadoras de salud, 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.

Para fundamentar la investigación se toman en cuenta, las bases teóricas y conceptuales por ser componentes esenciales que orientan y estructuran la investigación. Se trata de una investigación, que describe las variables a estudiar y la relación entre ellas, a partir de estudios previos.

En relación a los estudios realizados pertinentes a la investigación, cabe destacar, según Pacheco (2024), en tu estudio titulado “La Alta gerencia hospitalaria en Venezuela: una mirada desde la fenomenología”, cuyo propósito es comprender la experiencia vivida



por los altos gerentes de los hospitales públicos en el contexto de la crisis sanitaria y social que atraviesa el país. El estudio se enmarca en el enfoque cualitativo, el paradigma interpretativo y el método fenomenológico hermenéutico.

Los actores sociales son tres gerentes hospitalarios de tres regiones del país: Carora, Guanare y Barquisimeto, la técnica que realizaron fue las entrevistas a los gerentes, las cuales se analizaron mediante el proceso de reducción, comprensión e interpretación de información. Los resultados revelaron que los altos gerentes hospitalarios enfrentan múltiples desafíos y dificultades para ejercer su rol, tales como la escasez de recursos, la inseguridad, la presión política, la falta de apoyo institucional y la desmotivación del personal. Sin embargo, también se evidenciaron aspectos positivos, como el compromiso, la vocación, la solidaridad, la creatividad y la resiliencia de los gerentes y sus equipos de salud.

De igual manera, Bairros Da Silva (2023), realizó un abordaje investigativo titulado “Gerencia de Centros de Atención Primaria de Salud”, donde buscó comprender las necesidades para práctica y calificación de la gerencia de centros de atención primaria de salud, desde la experiencia en una capital de la región noreste de Brasil. Los procedimientos de esta investigación se desarrollaron en tres fases: revisión bibliográfica, encuesta de datos sociodemográficos de gerentes de centros de atención primaria y entrevistas semiestructuradas.

Fue tratado a través del análisis temático reflexivo y los temas que se produjeron fueron: conocimientos: área de capacitación, procesos, flujos de trabajo y territorialización; habilidades: preparación emocional y liderazgo; actitudes: postura activa, disponibilidad empática y autorrealización profesional. En esa tesis se discute que las políticas de atención primaria sufren una creciente influencia del mercado de consumo y del modelo de gestión empresarial sobre la administración de los centros de salud. Por otro lado, hay una baja de la participación de la población en la definición de las prioridades de salud y en el control social



de segmento de las políticas sanitarias. Se considera importante reanudar la valorización del territorio y de las comunidades asistidas en los procesos gerenciales de la atención primaria.

Por su parte, Grijalva, et.al (2024), abordan la comprensión de los factores que influyen en las competencias gerenciales de los profesionales de la salud: un análisis sistemático, tuvo como objetivo analizar los factores que influyen en las competencias gerenciales en el ámbito de la salud, destacando su impacto en la gestión y el desempeño institucional. Los resultados destacan que las competencias gerenciales están influenciadas por factores como la formación académica y profesional, habilidades blandas (liderazgo, resolución de conflictos, trabajo en equipo), el contexto organizacional, político y cultural, la capacidad de adaptación a entornos digitales. Además, el coaching y los programas de capacitación resultan clave para fortalecer dichas competencias. Concluye que el desarrollo de competencias gerenciales es fundamental para enfrentar los desafíos del sector salud y mejorar la calidad de los servicios. Elementos como el liderazgo ético, la formación continua, la gestión de conflictos y la colaboración internacional ofrecen oportunidades para optimizar el desempeño de los directivos y la eficacia de las instituciones de salud.

De igual modo, Meza Carhuanchu, Juan L. "et al." (Universidad César Vallejo, 2024), realizaron un estudio titulado: Sistema de gestión de salud, habilidades directivas en la calidad de servicios de una Red de Salud de Junín. La tesis doctoral se enfoca en el análisis del sistema de gestión de salud y las habilidades directivas en la calidad de los servicios de una red de salud. El estudio es de tipo básico, de nivel explicativo, con un enfoque cuantitativo y diseño transversal. Se apoya en el modelo de aceptación de tecnología (TAM) y la teoría Motivación-Oportunidad-Habilidad (MOA) para medir las variables. La población estudiada incluye a los colaboradores de la red de salud de Junín, seleccionando una muestra de 200 mediante muestreo aleatorio simple. La técnica de recolección de datos empleada fue la encuesta, y el instrumento utilizado fueron cuestionarios validados. La investigación concluye que la gestión de salud y las habilidades directivas tienen un impacto significativo



en la calidad de los servicios, sugiriendo la necesidad de mejoras en estas áreas para lograr una gestión más eficiente.

Por su parte, Santana, et al. (2024), publicó un artículo en una revista de estudios gerenciales y de las organizaciones, titulado Desafíos del gerente en tiempos de cambios en el sector empresarial venezolano actual. El presente artículo describe algunos desafíos del gerente en tiempos de cambios en el sector empresarial venezolano, ante los aspectos que actualmente afrontan los gerentes, lo que conlleva una constante adaptación ante la presencia de cambios dinámicos, requiriendo de una visión estratégica y liderazgo efectivo, por ello debe poseer una serie de competencias particulares y bien definidas para alcanzar las metas propuestas. En relación al direccionamiento metodológico se orientó desde la revisión documental que ofrece la epistemología del conocimiento científico, a través del método hermenéutico, generando como conclusión que entre los principales desafíos se tienen los de orden de financiamiento, de personal, organización y mercadeo.

En cuanto a la significación de la gerencia como órgano multipropósito, que administra empresas, administra gerentes, administra trabajadores y trabajo”. Esta definición de gerencia fue dada por Drucker (2018), describiendo la teoría clásica de la administración, y definiendo la gerencia como un proceso compuesto por un número de funciones como planear, organizar, dirigir, y controlar.

Al respecto, Koontz, et al., (2012), las habilidades gerenciales son un conjunto de capacidades y conocimientos que el emprendedor debe poseer o desarrollar para realizar las actividades de administración en el rol de gerente, emprendedor o director de una organización, Joseph Massie (2022), “La gestión se define como el proceso mediante el cual un grupo cooperativo dirige la acción hacia logro objetivos comunes.

El enfoque de contingencias, enfoque de situaciones o situacional, plantea que las organizaciones no son iguales, enfrentan situaciones distintas, contingencias, y requieren diferentes formas de dirección. El valor principal del enfoque de contingencias es que



Ciencias Sociales **equidad**



enfatisa que no existen reglas simplistas o universales que los gerentes deban seguir, además mencionan que la visión dominante en la teoría de la administración y de la sociedad en general es que los gerentes son responsables directos del éxito o fracaso de una organización. A esta perspectiva la llaman "visión omnipotente de la administración".

En cuanto a las teorías organizacionales, se alcanza afirmar que las organizaciones están influenciadas por las normas, valores y creencias del entorno institucional más amplio en el que operan. La teoría institucional sostiene que las organizaciones son construcciones sociales moldeadas por factores externos como regulaciones gubernamentales, normas culturales y expectativas sociales.

De igual manera, ofrecen explicación generalizada sobre un fenómeno que puede probarse. Una teoría organizacional se entiende como un esfuerzo por explicar el comportamiento de las empresas como sistemas de personas que laboran juntas, para el logro de objetivos comunes, todo, mediante la división del trabajo. Las mismas, responden a investigaciones exhaustivas que se destinaron de métodos superiores de la estructura organizacional que es el modelo jerárquico que una empresa usa para facilitar la dirección y administración de sus actividades, de los sistemas de trabajo y personas; estas teorizaciones buscaron entender las causas de las diferentes estructuras en ambientes laborales, y que se puede poner en práctica para lograr gerencias con los mínimos recursos disponibles y de esta manera lograr la eficiencia en la organización en tiempos de desafíos e incertidumbre.

De acuerdo al profesor Robert Kratz (1974), en su artículo “habilidades de un Administrador efectivo”, todos los gerentes requieren al menos de 3 habilidades gerenciales: Habilidades conceptuales: Permiten visualizar la organización como un todo. Incluye habilidades de análisis, creatividad e iniciativa. Ayudan al gerente a identificar la causa de los problemas y no los síntomas, y a solucionarlos en beneficio de la organización.

Habilidades interpersonales o de relaciones humanas: Es la habilidad de trabajar con la gente. Ayuda al gerente a entender, comunicarse, dirigir, motivar y desarrollar el espíritu



de equipo; habilidades técnicas: Corresponde a la habilidad de ejecutar un trabajo en particular.

En el ambiente organizacional caracterizado por el cambio, el cual exige cada vez más de directivos integrales que vean todas las aristas de la organización, a lo cual Maqueda (1992) hace una reflexión sobre las Pymes en Venezuela donde señala: Que un gerente exitoso debe realizar una gestión integral de todo el entorno de su organización, es decir hacer una revisión de 360° para evaluar todos los elementos del entorno y poder identificar las amenazas existentes para saber equilibrar todas las actividades requeridas en su función; “Por lo tanto, un buen gerente, debe monitorear su ambiente interno y externo y aprovechar las fortalezas y oportunidades para llevar a cabo su gestión con eficacia, sobre todo para adoptar el modelo de desarrollo propuesto en Venezuela, el cual tiene como premisa fundamental garantizar una producción dirigida, fundamentalmente, a satisfacer las necesidades internas del país.

MATERIALES Y METODOS

A juicio de Hernández Sampieri y Mendoza (2018), la metodología se refiere a el conjunto de procedimientos, técnicas y herramientas utilizadas para llevar a cabo una investigación de manera sistemática y organizada. Así mismo La investigación cualitativa es un proceso estructurado al ser sistemático dentro de la “premisa de concebir la investigación como un proceso constituido por diversas etapas, pasos o fases, interconectadas de una manera lógica, secuencial y dinámica” (Hernández, Fernández y Baptista, (2014).

De igual manera la investigación está enmarcada con un enfoque cualitativa que de acuerdo con Tamayo (2008), “consiste en la construcción o generación de una teoría a partir de una serie de proposiciones extraídas de un cuerpo teórico que servirá de punto de partida al investigador, para lo cual no es necesario extraer una muestra representativa, sino una muestra teórica conformada por uno o más casos, y es por ello que utiliza el método inductivo, según el cual se debe partir de un estado nulo de teoría”. Al respecto, el área



geográfica del presente estudio, corresponde a gerencias de la red comunal y red hospitalaria del Estado Portuguesa, En relación al Criterio de inclusión son cuatros (4), gerentes de la salud. Criterio de exclusión: Gerentes del sector privado.

El trabajo se realizó bajo la modalidad de estudio descriptivo, en relación al diseño Arias (2012), menciona que la investigación descriptiva "consiste en la caracterización de un fenómeno, hecho, individuo o grupo con el fin de establecer su estructura o comportamiento" (p. 24).

Desde el Paradigma: interpretativo que según Husserl (1998), es un paradigma que pretende explicar la naturaleza de las cosas, la esencia y la veracidad de los fenómenos. El objetivo que persigue es la comprensión de la experiencia vivida en su complejidad; esta comprensión, a su vez, busca la toma de conciencia y los significados en torno del fenómeno. El Método utilizado fenomenológico hermenéutico, en el mismo se utilizó como técnicas la revisión documental, un Diseño exploratorio, descriptivo no experimental, Como instrumento se aplicó una entrevista semiestructurada con un Diseño: Exploratorio, descriptivo no experimental. El Análisis de datos, se realizaron con la recolección, organización, análisis e interpretación manual, en relación a la Fiabilidad, los relatos se analizaron bajo el Contexto de Respuesta.

DISCUSIÓN Y RESULTADOS

En la investigación cualitativa sobre la gerencia en salud bajo el paradigma de la complejidad en tiempos de incertidumbre en la red hospitalaria del Estado Portuguesa, la sección de discusión y resultados emerge como un espacio vital para profundizar en el análisis e interpretación de las voces calificadas y las teorías que sustentan el estudio.

Los resultados, presentados de manera clara y objetiva, revelan una compleja interacción entre factores organizacionales, humanos y contextuales que afectan la gestión hospitalaria en escenarios caracterizados por la incertidumbre. Por ejemplo, la no linealidad



Ciencias Sociales **equidad**



en los procesos de atención y la interdependencia de actores y recursos dentro del sistema hospitalario se destacan como elementos claves que reflejan la naturaleza dinámica y adaptable del sistema de salud bajo estudio. Al presentar estos datos sin interpretación, se prepara el terreno para un análisis más profundo en la discusión, permitiendo que las interpretaciones se nutran del conocimiento teórico y empírico disponible.

La discusión de estos resultados implica interpretar su significado dentro del marco teórico del paradigma de la complejidad, enfatizando cómo este ofrece una explicación más rica y coherente de los fenómenos observados en comparación con modelos lineales tradicionales. En la misma línea, se evidencia que la gerencia en salud, vista desde esta perspectiva, no solo enfrenta desafíos operativos sino también epistemológicos, al tener que adaptarse a un entorno en constante cambio y con múltiples variables interrelacionadas.

No solo se analizan las estrategias gerenciales emergentes, sino también se reconocen las tensiones y dilemas que surgieron durante la implementación de procesos en la red hospitalaria, lo que invita a reflexionar sobre la necesidad de un liderazgo flexible y capaz de gestionar la incertidumbre de manera efectiva. Asimismo, esta interpretación fortalece el aporte de las voces expertas involucradas, cuyos testimonios enriquecen el entendimiento de las complejidades sistémicas en juego.

Al relacionar estos hallazgos con investigaciones previas, se observa una consonancia significativa con estudios que destacan la importancia de modelos integradores y flexibles en la gestión sanitaria, particularmente en contextos latinoamericanos y de alta incertidumbre. Sin embargo, también emergen diferencias notables en las respuestas organizacionales y en las capacidades de adaptación según el contexto específico de cada red hospitalaria, lo que sugiere la influencia de variables socioculturales y estructurales particulares del Estado Portuguesa. En consecuencia, estas comparaciones no solo permiten validar los resultados obtenidos, sino que también abren un espacio para entender las diversidades en la aplicación



práctica del paradigma de la complejidad, aportando un matiz relevante para la comunidad académica y profesional en salud.

Las implicaciones de estos resultados son profundas tanto para el campo teórico como para la gestión práctica en salud. En teoría, se refuerza la necesidad de superar visiones rígidas y deterministas, promoviendo enfoques que integren la incertidumbre como un componente inherente a los sistemas complejos de salud. Por añadidura, desde una perspectiva práctica, se pone en evidencia la urgencia de promover capacidades gerenciales basadas en la flexibilidad, la adaptación continua y el trabajo colaborativo, aspectos que pueden traducirse en mejores decisiones y mejoras en la calidad del servicio hospitalario. La relevancia de estos hallazgos va más allá del contexto local, sugiriendo que otros sistemas hospitalarios podrían beneficiarse de una gestión que reconozca y aproveche la complejidad como fuente de innovación y resiliencia.

No obstante, la investigación reconoce sus propias limitaciones, entre ellas el tamaño limitado de la muestra y la especificidad del contexto del Estado Portuguesa, lo que puede restringir la generalización de los hallazgos. Además, la metodología cualitativa, si bien ofrece un análisis profundo y enriquecedor, depende en gran medida de la interpretación del investigador, lo que implica un margen de subjetividad. Estas limitaciones no desmerecen el valor del estudio, sino que indican oportunidades para mejorar la robustez de futuras investigaciones mediante diseños que integren muestras más amplias o enfoques mixtos que complementen el análisis cualitativo con datos cuantitativos.

En concreto, con base en los resultados y las limitaciones identificadas, se sugieren futuras líneas de investigación que incluyan el estudio longitudinal de las estrategias gerenciales en contextos de incertidumbre, así como la exploración comparativa entre diferentes regiones y niveles de la red hospitalaria. Profundizar en la evaluación de la efectividad de herramientas específicas del paradigma de la complejidad también sería valioso. En concreto, estas propuestas buscan consolidar un cuerpo de conocimiento que



refleje no solo la multifacética realidad del sistema de salud, sino que también ofrezca soluciones prácticas y adaptativas, reforzando así la validez y el impacto del estudio realizado en el Estado Portuguesa.

CONCLUSION

Cabe destacar que las organizaciones de salud están inmersas en un mundo competitivo y globalizado, en éste prevalece la necesidad de contar con gerentes capaces, abiertos a los cambios, y que puedan intervenir positivamente en escenarios de retos, certeza o seguridad sobre un evento futuro o una situación, al respecto considero la importancia de generar teorías que puedan convertir los centros de salud en gerencias competitivas y alcanzar niveles altos de productividad, con los mínimos recursos disponibles articulando la eficiencia con la calidad y ambas con la equidad, dé esta manera lograr los objetivos en cualquier situación que se puedan presentar en tiempos de desafíos e incertidumbres.

REFERENCIAS

- Alcalá Rodríguez, César Gustavo (2009). Universidad César Vallejo <https://orcid.org/0000-0002-7188-0899>
- Arias, F. (2012). El proyecto de investigación. Caracas: Episteme.
- Bairros Da Silva, L. (2023). Gerencia de Centros de Atención Primaria de Salud: definición, práctica y calificación desde la experiencia en una capital de la región Nordeste de Brasil.
- Camacaro Izarza, V. (2021). Gerentes de salud y su accionar en el desempeño laboral. Aula Virtual, 2(4), 14-26. Vol. 2 Núm. 4 (2021): Vol. 2 Núm. 4 (2021).
- Contreras Rivera, Robert Julio Universidad César Vallejo. Lima – Perú. <https://orcid.org/0000-0003-3188-3662>
- Grijalva Berrospi, T. F., & Contreras Rivera, R. J. (2024). Factores que influyen en las competencias gerenciales de los profesionales de la salud: un análisis sistemático. Revista InveCom / ISSN En línea: 2739-0063, 5(3), 1–9.



- Grijalva Berrospi, T. F.; Contreras Rivera, R. J. Factores Que Influyen En Las Competencias Gerenciales De Los Profesionales De La Salud: Un análisis sistemático. Revista InveCom 2024, 5, 1-9.
- Hernández Sampieri, R.; Fernández, A. y Baptista, I. (2014). Metodología de la Investigación. México: McGraw Hil.
- Husserl, E. (1998). Lógica de la investigación científica. Madrid: Tecno.
- Lazo Flores, Y. del S. (2023). La importancia de las habilidades directivas para mejorar la satisfacción Laboral en el sector de la salud del Perú. Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, 7(1), 11256-11273.
https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i1.5451
- Meza Carhuacho, J. L. (2024). Sistema de gestión de salud, habilidades directivas en la calidad de servicios de una Red de Salud de Junín.
- Negro, L. (2024). Desafíos del gerente en tiempos de cambios en el sector empresarial venezolano actual.
- Pacheco G., Juan Antonio (2024). La alta gerencia hospitalaria en Venezuela: una mirada desde la fenomenología. Número 67 mayo-junio 2024
- Palella, E. y Stracruzzi, A. (2017). Metodología de la Investigación. Caracas: UPEL.
- Rojas Yacha, Ethel Loot (2019). Universidad César Vallejo <https://orcid.org/0000-0003-0684-1284> El enfoque de sostenibilidad en las teorías organizacionales. Sapienza Organizacional, vol. 3, núm. 6, pp. 65-92, 2016 Universidad de los Andes
- Tamayo, M. (2008) y Tamayo, Mario (1999). El proceso de la Investigación Científica (3º ed.). Bogotá: Editorial Limusa S.A.