
**GERENCIA EMERGENTE BAJO ELEMENTOS DE LA COMPLEJIDAD EN LAS
INSTITUCIONES HOSPITALARIAS
EMERGING MANAGEMENT UNDER ELEMENTS OF COMPLEXITY IN
HOSPITAL INSTITUTIONS**

Claret Rafael García

yacam08@gmail.com

<https://orcid.org/0000-0002-8996-4433>

Instituto Autónomo de la Salud del Estado Yaracuy

Recepción: 10-11-2023

Aprobación: 26-02-2024

RESUMEN

Dada su naturaleza y comportamiento, las instituciones hospitalarias son entes que cumplen una función en la sociedad correspondiente con la prestación de la atención sanitaria y la satisfacción de las necesidades en las diferentes etapas de la continua salud/enfermedad. Por ello, la gerencia hospitalaria de estos tiempos, precisa protagonizar una ruptura paradigmática que lo ancla a viejos modelos de gestión no cónsonos con características y demandas actuales. En este sentido, este artículo derivado de una investigación concluido bajo el enfoque cualitativo, método fenomenológico, apoyado en la hermenéutica, tuvo el propósito de explorar reflexivamente los aspectos que caracterizan la gerencia emergente bajo elementos de la complejidad en las instituciones hospitalarias. Los informantes clave fueron tres (3) directivos adscritos a la gerencia administrativa del hospital “Dr. Plácido Daniel Rodríguez Rivero”, ubicado en el municipio San Felipe, estado Yaracuy. La recolección de la información se realizó a través de la entrevista a profundidad. La información así recabada fue sometida a los procesos de categorización/codificación para su tratamiento e interpretación. Entre los hallazgos significativos, se comprendió a la gerencia emergente como un nuevo paradigma que lleva a replantear estructuras, formas y acciones organizacionales. Las reflexiones generadas de la revisión teórica sobre la gerencia emergente precisaron nuevas tendencias, que integran la praxis administrativa para responder a los problemas o requerimientos a las cuales se enfrentan las instituciones hospitalarias del estado Yaracuy. Estos entes instituciones relacionados con la gestión calidad, talento humano y responsabilidad social. Frente a esta realidad, el sector salud trae consigo una serie de procesos y compromisos con la dirección eficiente y la facilitación de las herramientas que permitan un servicio de calidad, al tiempo que se reafirme la efectiva comunicación como la base para activar nuevas realidades en el sistema de mejoras a través del pensamiento holístico.

Palabras clave: gerencia, complejidad, gerencia emergente, instituciones hospitalarias

ABSTRACT

Given their nature and behavior, hospital institutions are entities that fulfill a function in society corresponding to the provision of health care and the satisfaction of high needs at different stages of the health/disease continuum. For this reason, hospital management of these times needs to carry out a paradigmatic break that anchors it to old management models that are not in line with current characteristics and demands. In this sense, this article derived from research concluded under the qualitative approach, phenomenological method, supported by hermeneutics, had the purpose of reflexively exploring the aspects that characterize emerging management under elements of complexity in hospital institutions. The key informants were three (3) managers assigned to the administrative management of the “Dr. Plácido Daniel Rodríguez Rivero”, located in the San Felipe municipality, Yaracuy state. The information was collected through in-depth interviews. The information thus collected was subjected to categorization/coding processes for treatment and interpretation. Among the significant findings, emerging management was understood as a new paradigm that leads to rethinking organizational structures, forms and actions. The reflections generated from the theoretical review on emerging management specified new trends, which integrate administrative praxis to respond to the problems or requirements faced by hospital institutions in the Yaracuy state. These entities institutions related to quality management, human talent and social responsibility. Faced with this reality, the health sector brings with it a series of processes and commitments to efficient management and the facilitation of tools that allow quality service, while reaffirming effective communication as the basis for activating new realities in the world. System of improvements through holistic thinking.

Keywords: management, complexity, emerging management, hospital institution.

INTRODUCCIÓN

Con la entrada a un nuevo milenio, los paradigmas tienden a ser cada vez más cambiantes; la neurociencia ha permitido la plasticidad o adaptación del individuo para ser exitoso en los diversos contextos de la vida. En tal sentido, los avances ocurridos en los últimos tiempos han generado en nuestra sociedad transformaciones que reflejan la prioridad de adaptabilidad de las organizaciones dadas las circunstancias abruptas manifestadas en sus condiciones externas e internas.

En este particular, el ámbito institucional enfrenta una percepción del mundo producto de la globalización, caracterizado por la información, las comunicaciones, la movilidad, el desarrollo del conocimiento y la complejidad que afecta directamente las realidades sociales, culturales y educativas en el siglo XXI. Todos estos elementos, factores y circunstancias han generado un desarrollo innovador reflejado en la evolución de las

sociedades y en los esquemas gerenciales, representando cambios exigidos en la renovación de ideas y directrices acorde con los problemas actuales.

De esta manera, el sistema de transformaciones en la dinámica interna y externa organizacional, trae consigo una creciente diversidad y complejidad, reflejada en el trabajo gerencial, que debe estar acorde con la puesta en práctica de una serie de actitudes y habilidades, tales como la tolerancia, estar continuamente comprometidas con el diagnóstico de situaciones y evaluaciones de contingencia. He allí donde se evidencian los principios de complejidad en la gerencia actual, Lo que da cabida para no extrañar el interés en este siglo XXI. Con las exigencias de este nuevo siglo, donde se mantiene el reto de la planificación, organización, administración y control de los recursos/servicios que están disponibles a fin de alcanzar las metas productivas, tanto en lo material como del capital humano.

Desde esta perspectiva, ya no se trata sólo de estar informado, sino de conocer transdisciplinariamente qué sucede en las instituciones, bien sea educativas, religiosas, económicas, deportivas, culturales y de manera específica, las hospitalarias, para encontrar, y muchas veces inventar, caminos que permitan aprovechar todas las oportunidades en beneficio de los pacientes que acuden a los centros de salud público. Considero que estos contextos tan dinámicos y cambiantes vienen a constituir el escenario emergente y el posicionamiento de diversas corrientes de pensamiento y posturas, en torno a las nuevas realidades que se han ido manifestando en el devenir del tiempo; frente a sus demandas de salud efectiva.

Particularmente las instituciones que ofrecen servicios de salud atienden a una realidad compleja en su naturaleza, cual de acuerdo con Alsaqqa (2023) se origina en la interacción dinámica entre las características estructurales de la organización y las condiciones del

entorno, requiriendo una adaptación constante para lograr la efectividad de sus metas. Además, la evaluación en los diferentes niveles añade capas de complejidad a la comprensión y gestión de las mismas.

Si, las organizaciones, efectivamente, son sistemas abiertos en mutua interacción con su entorno, de los cuales toman los insumos y recursos necesarios, tangibles o no, para transformarlos mediante acciones conscientes, planeadas que se activan con la intervención de personas a través de acciones cuidadosamente planificadas, desenvueltas con objetivos similares que se encuentran en un proceso constante de reconstrucción. Ahora bien, estos contextos se ubican en un entorno complejo y dinámico, con exigencias adaptativas a las condiciones cambiantes, a las presiones competitivas, económicas y a los diferentes desafíos que conllevan la actividad de sus competidores para lograr sus propósitos y alcanzar su funcionamiento óptimo.

En atención a estas premisas, en el ámbito de la gestión hospitalaria, la investigación de Lusnáková et al. (2023) destaca la importancia de la buena gestión, evidenciada cuando los individuos logran metas tanto laborales como personales. Se enfatiza en la planificación de tareas, establecimiento de prioridades y eliminación de efectos disruptivos para mejorar la eficiencia y productividad laboral. Un aspecto clave es la naturaleza recursiva de las acciones directivas. Este enfoque, implica la revisión periódica de agendas, permitiendo la identificación de posibles lagunas en el uso del tiempo, dado que la caracterización de proceso iterativo, facilita la mejora continua, además de evitar la repetición de prácticas improductivas.

En el contexto de la complejidad de las organizaciones de servicios de salud, la aplicación práctica de estos principios se traduce en estrategias gerenciales que promuevan la alineación de objetivos individuales con metas organizacionales, la optimización de procesos de trabajo y

una gestión eficiente del tiempo. La atención a la recursividad en las acciones directivas es medular para adaptarse a los cambios dinámicos del entorno hospitalario y mejorar de manera constante la eficacia y calidad de los servicios de salud ofrecidos.

De acuerdo con Vieras (2021) “el enfoque de la gerencia emergente, se presenta como un paradigma que hace posible plantear y replantear los caminos posibles de un conglomerado, un equipo, una organización, empresa o una nación como un todo de mayor alcance” (p. 3). Esta perspectiva, sustentada y promovida en las organizaciones del siglo XXI, requiere de nuevas tendencias para proyectarse y adaptarse a los procesos de cambio hacia estrategias más eficaces que permitan la dirección, organización y control organizacional. Sin embargo, Dayeck (2019) plantea que la relación de gerencia emergente “como disciplina social y científica, no debe girar sostenida a una gestión meramente empírica, aunque eventualmente es conveniente actuar

con sensibilidad humana en equilibrio a las necesidades de la organización y la comunidad.” (p. 13)

Esto nos orienta hacia la comprensión y resolución de situaciones propias de las organizaciones complejas desde una visión holística con altos manejo de personal. Es por ello que el trabajador debe poseer conocimiento, habilidades y capacidades para alcanzar los objetivos institucionales; es allí donde el proceso gerencial debe ser flexible, adaptado a los cambios generados más allá de una estructura organizativa aplanada, reducida a su mínima expresión a fin de buscar de crear un ambiente de trabajo que satisfaga las necesidades de todos los miembros del equipo.

Considero como investigador que se necesita una gerencia con una visión emergente y amplia, que no solo reaccione ante los desafíos actuales, sino que anticipe y se prepare para los escenarios futuristas. Esta visión proactiva implica la capacidad de identificar

oportunidades y desafíos antes de su manifestación plena. Además, la gerencia debe adoptar un enfoque innovador, generando constantemente nuevas herramientas y estrategias. La creatividad y el ingenio deben ser valores fundamentales, fomentando un entorno en el cual la interpretación se enriquezca hacia la búsqueda de soluciones efectivas con los otros. Se trata entonces de un tipo de liderazgo basado en la eficiencia operativa, así como en la capacidad de inspirar a los equipos hacia una mentalidad de mejora continua.

La flexibilidad y la adaptabilidad son esenciales, ya que la gerencia debe estar dispuesta a ajustar sus enfoques en respuesta a un entorno en constante cambio. Por lo tanto, se prefiere un gerente humanista, con conocimientos administrativos, que sepa cómo hacer adaptaciones a la realidad que se plantea, con sensibilidad humana, comprensivo, comunicativo, tolerante, respetuoso de los derechos del otro, líder, hábil

para resolver conflictos, estrategia y conciliador.

La gestión emergente cobra interés al visualizarla en el contexto de instituciones hospitalarias. En este entorno, es vital que los líderes comprendan la perspectiva de una sociedad cuyo dominio problémico se aborda desde una óptica diferente, buscando soluciones que van de lo más simple hasta lo complejo, sin perturbar el orden ni el funcionamiento organizativo. 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.

En el caso específico del Hospital Central Dr. Plácido Daniel Rodríguez Rivero, situado en San Felipe, estado Yaracuy, se observan elementos de modernidad que coexisten con estilos tradicionales de gestión en todos los niveles. Ante esta realidad, una institución hospitalaria de la tipología de este centro se caracteriza por contar con un

organigrama complejo, múltiples áreas y departamentos con funciones diversas. Además, presenta una nómina de trabajadores con diversas clasificaciones, desde personal empleado hasta obrero, desempeñándose bajo contrataciones de diversa índole y dependencias administrativas públicas.

En virtud de lo expuesto, las áreas y equipos de trabajo son tan diversas como las problemáticas derivadas de su manejo efectivo, en tanto; la complejidad de esta dinámica hospitalaria hace hincapié en la necesidad de una gestión emergente adaptable y flexible a las diversas realidades, a fin de poder abordar los ejes medulares y sensibles del servicio de la salud solicitado por las colectividades

En mayor o menor grado, todas estas realidades planteadas son impactadas por las problemáticas sociales, culturales, económicas, políticas y tecnológicas, entre tantas otras, que dificultan aún más el ya maltrecho funcionamiento

organizacional y su dificultad para dar respuesta a las demandas, cada vez más elevadas de una sociedad en crisis; sobre todo, en estos últimos tres años, en el cual la pandemia ocasionada por el coronavirus de tipo 2 causante del síndrome respiratorio agudo, abreviado SARS-CoV-2, ha constituido un factor de caos e incertidumbre en el mundo y muy especialmente, en la comunidad hospitalaria, dada la difícil tarea que tiene ante sí, como lo es ofrecer atención sanitaria a la comunidad de siempre, pero esta vez, con el agravante de una infección, con proporciones e índices de morbimortalidad elevados.

Obviamente, la pandemia vino a exacerbar las problemáticas hospitalarias preexistentes, que son de naturaleza variada y multifactorial, por lo que hoy, se cuenta la reducción de personal y en muchos casos, presentando signos de desgaste, bajos niveles de motivación y variantes niveles en su sentido de pertenencia y compromiso organizacional. Como miembro del

personal administrativo en el Departamento de Farmacia, al permanecer gran parte del tiempo en la cotidianidad hospitalaria, percibo de manera directa, las múltiples barreras y limitaciones que existen en la institución; sin embargo, a los fines de mis apreciaciones, sostuve y registré conversaciones con miembros de diferentes grupos para conocer sus inquietudes en torno al tema.

En este escenario, contacté a un médico especialista en neurocirugía quien me expresó de manera preliminar “la necesidad que se destine un área solo para neurocirugía, Puesto que no podemos seguir sin contar con camas para la hospitalización”; una profesional de enfermería, en ese mismo fenómeno me comentó de manera informal que: “tengo mis vacaciones vencidas de tres años para acá, mi jefa no me da mis vacaciones porque no hay personal, pero yo estoy agotada, necesito descansar y mis descansos trimestrales.” Un contralor de consumo, en esta oportunidad señaló que “es sumamente agotador y no

siento que funcione esta forma de trabajo que se está implementando para la dotación de insumo en las unidades clínicas”.

Del mismo modo, manifestó preliminarmente una trabajadora de mantenimiento lo siguiente: “mi jefa es una persona que no escucha a los trabajadores, maltrata, grita y amonesta a uno delante de otras personas y no es capaz de resolver un problema que uno le plantee, todo es como ella dice y más nada le importa, si esto sigue así, me tendré que ir de acá.

Como investigador y parte activa del personal que labora en esta organización de salud, asumo que, son múltiples las situaciones y problemáticas que diariamente se suscitan en este centro asistencial, algunas se derivan de recortes presupuestarios propios de la crisis y por consiguiente, difíciles de solucionar; pero otros, podrían presumiblemente obedecer a la presencia de estilos de gerencia rígidos, tradicionales, no adaptados a

los contextos socioculturales y a los paradigmas que dignifican y priorizan al trabajador como el capital de mayor valor, es el personal encargado de ofrecer la atención de manera directa o indirecta y cuidar a quienes son la razón de ser de la institución, es decir, a los usuarios, pacientes, sus familiares y a la sociedad en general.

Se plantea entonces, los retos que enfrenta la gerencia emergente desde la complejidad de la institución hospitalaria, y me lleva a plantearme dentro de mis consideraciones ontológicas y epistémicas la siguiente interrogante: ¿Cómo perciben los actores sociales la gerencia emergente desde la complejidad de las instituciones hospitalarias? Dentro de este marco, la estructura de desarrollo del presente artículo, se estableció a partir de la interpretación teórica relacionada con la categoría gerencia emergente cuya estructura de contenido permitió la conceptualización de las dimensiones que sustentan el estudio desde el contexto como fenómeno de estudio. Asimismo, se

hace referencia a la perspectiva de la gerencia en la salud y su importancia como proceso estratégico, sus etapas, así como la vinculación entre gerente hospitalario y la gerencia emergente para considerar la perspectiva y crecimiento organizacional, donde la interpretación y comprensión dio cabida a los aspectos reflexivos en esta realidad.

ESTADO DE DESARROLLO

Los acelerados cambios, protagonizados por la humanidad, el nuevo orden social y las nuevas perspectivas políticas, culturales, económicas y tecnológicas, han propiciado la conformación de escenarios caóticos, inciertos, turbulentos, con gran impacto en las organizaciones, las cuales deben repensar sus prácticas de gestión del talento humano a los fines de dar respuesta a las elevadas demandas de una sociedad que evoluciona a pasos agigantados. Al respecto, Figueredo (2021) señala que la sistematización, comunicación de la

información y la capacitación del personal en los procesos administrativos son elementos claves de la gestión.

Ahora bien, las instituciones hospitalarias son entes que cumplen una función en la sociedad en virtud que les corresponde la prestación de la atención sanitaria y la satisfacción de las necesidades en las diferentes etapas del continuum salud/enfermedad. En consecuencia, la administración hospitalaria actual requiere liderar un cambio de paradigma que lo desvincule de antiguos modelos de gestión los cuales no están ajustados a las exigencias, particularidades y desafíos de la contemporaneidad. Éstos incluyen los tiempos actuales, caracterizados por el dominio de circunstancias tan inciertas, riesgos y la prioridad de innovación, formación, entre otros.

Los avances en estos contextos de la salud, han generado en nuestra sociedad transformaciones que reflejan el carácter significativo que el

gerente enfrente una realidad compleja, requiriendo para ello, asumir nuevas capacidades, habilidades y destrezas para abordar los cambios que impone una sociedad globalizada; en término del uso efectivo de los equipos sofisticados para los exámenes y tratamientos de los pacientes. En este sentido, la gerencia emergente proporciona herramientas para elevar el rendimiento personal de liderazgo, generadores de cambio, e impulsores de una cultura de crecimiento y desarrollo del talento humano.

El Gerente Hospitalario: Algunas de sus funciones significativas

El gerente, es aquel funcionario que dirige y es responsable de la buena marcha de una organización, por disposición de la autoridad competente, a quien se le encarga la responsabilidad de planificar, cuidar, controlar, supervisar todos los recursos de la organización que están bajo su responsabilidad. Desde otro punto de vista, el gerente o director de un hospital es la máxima autoridad de

la institución sanitaria, con competencias clave para la gestión, liderazgo y organización.

Asimismo, son funciones del director de un hospital: Programar, dirigir, controlar y evaluar las funciones del hospital en el conjunto de sus divisiones, servicios y personal; Resolver todas aquellas problemáticas que puedan surgir en el devenir del centro hospitalario, así como otros asuntos que afecten a su gestión; Supervisar los distintos protocolos de actuación y de atención hospitalaria encaminados hacia una mayor seguridad clínica del paciente y excelencia sanitaria; Dar cuenta de su gestión ante los órganos competentes; Favorecer el desarrollo de nuevas tecnologías para una mejor coordinación y funcionamiento del hospital; Impulsar el uso eficiente de los recursos de acuerdo a los objetivos asistenciales y la eficacia y efectividad diagnóstica o terapéutica de diversas técnicas; Fomentar procesos de mejora continua; Gran compromiso con la ética pública.

Frente a la complejidad de funciones interconectadas para las mejores prácticas gerenciales, afirma Ríos (2018) que en una institución hospitalaria, siempre se da la necesidad de una buena gerencia en salud, porque sobre ella recae la gran responsabilidad de cumplir con los objetivos planteados; por lo tanto, es importante para este fin, el trabajo de grupo, en equipo, cuyos miembros deben deponer hasta cierto punto sus deseos personales y centrar en alcanzar los objetivos institucionales en el marco distinguido del apoyo que desde este punto de referencia se avale la efectividad de la acción gerencial y su equipo de colaboradores.

Gerencia emergente: Entretejidos de dualidades materiales e inmaterial

La evolución histórica de la sociedad ocurre con un ritmo acelerado. En la medida que la **acción** humana se hace notar en diversos espacios, su impacto es proclive a develar formas de pensar, de comportamiento y de encauzar

procesos que marcan diferencia significativa. Por lo tanto, el avance del mundo está signado por el desarrollo del ser humano como protagonista estratégico del progreso. García (2016), destaca que el individuo dirige los grupos hacia su éxito o fracaso, lo cual se traduce en el ejercicio del poder, el control social y el establecimiento de leyes que regulen la armonía colectiva.

Esta disrupción se hace presente en el contexto organizacional desde finales del siglo XX y se potencia en el siglo XXI, producto del auge de la tecnología, la innovación, el cambio social y el cuestionamiento a las prácticas de gestión ejecutadas por las organizaciones desde una visión tradicional de la gerencia. La complementariedad sobre estos hechos, se hace notar en la propuesta de Kotter (2014) en cuanto a la reconfirmación institucional, producto de las nuevas realidades paradigmáticas en el ser, pensar y sentir de las organizaciones, lo que da cabida a un llamado de atención sobre las acciones que deben ejercer los

líderes en función de reinventarse mediante la actualización de las estrategias.

La gerencia, vista como ciencia o arte, ha sido impactada por un ambiente de cambio, donde la praxis gerencial representa un desafío para quienes dirigen las organizaciones. Hoy, el planteamiento de Barber (1992), sobre los entornos volátiles, inciertos, complejos y ambiguos (VUCA, por sus siglas en inglés) se encuentra vigente.

Este fenómeno de una línea mapa con nuevas fronteras en el mundo del liderazgo. Desde esta óptica, las características del líder responden a las exigencias con el propósito de propiciar la transformación efectiva.

Las cualidades de un gerente bajo este contexto son mencionadas por Nicholas (2015), al señalar la importancia de comprender la naturaleza de esta nueva realidad; e l tomar decisiones aunque no se tenga la certeza total ante todo los elementos del entorno; cabe promover la eficacia mediante metodologías

diferentes de trabajo, privilegiar al cliente como foco de los procesos; propiciar y gestionar el cambio en la organización; forjar el consenso junto al compromiso de los miembros del sistema; impulsar la gestión del conocimiento por medio de un enfoque humanista y asumir una actitud positiva hacia el aprendizaje permanente.

Las habilidades destacadas se aproximan de forma clara al gerente emergente, en el cual prevalece la gestión humanista, capaz de trascender de un accionar tradicional a uno proactivo, cuyo principal valor es lograr la sinergia, el compromiso, el trabajo en equipo enfocado al logro de objetivos comunes. Tal como destacan Marín y Lucena (2011), "...el liderazgo de estos nuevos tiempos debe considerar las cualidades y capacidades del talento humano a su cargo, siendo vital emprender, innovar y la creatividad". (p. 98)

La gerencia emergente se hace presente, producto del auge tecnológico acaecido desde finales de la década de los 90' del siglo XX. La

llegada del nuevo milenio pone bajo la lupa los conceptos, los paradigmas, los procedimientos y las metodologías tradicionales de la práctica gerencial. Desde esta perspectiva, la gerencia emergente encierra una propuesta innovadora de gestión que impulsa un cambio significativo en la praxis del gerente, mediante la adopción de paradigmas humanistas que se entrelazan con lo económico, lo político, lo social, lo organizacional, lo laboral, lo educativo, lo tecnológico, entre otros aspectos.

Entre las propuestas innovadoras de la gerencia emergente, el mismo autor hace referencia a que se encuentran diferentes planteamientos relativos a la comprensión, la internalización y la adopción de procedimientos destinados, no solo al cambio, sino a la transformación sentida de cada miembro del sistema organizacional, con la finalidad de asumir una visión prospectiva mediante una acción proactiva, orientada al diseño de estrategias dinámicas que aporten valor desde lo interno a lo externo.

En lo laboral, se habla de una gestión humana de los trabajadores como principal activo en el logro de los objetivos trazados. Las habilidades blandas se erigen como pilar fundamental para el afianzamiento de las habilidades duras. Asimismo, se distinguen nuevas metodologías de trabajo (teletrabajo, inteligencia artificial, industria 5.0). Esto trae consigo el replanteamiento de la administración del tiempo y las vías para fomentar la productividad a través del Auto-seguimiento, auto-supervisión, auto-evaluación y auto-eficiencia.

Sin duda, sostiene Cedeño (Ob. Cit.), que la gerencia emergente constituye un paradigma propio de un siglo XXI revolucionario, cuyo núcleo social puede asemejarse al del siglo XV, en el cual el hombre era el máximo protagonista. A estos se suma el conocimiento, el aprendizaje en un mundo que corre en la súper autopista de la información a una velocidad elevada. Este panorama compromete a los líderes organizacionales con el cambio transcendental que se traslada

desde los pensamientos y postura paradigmática de un escenario estático hacia un contexto ultra dinámico, cuyo fin es el renacer permanente.

Principio de la complejidad asociado a la dinámica hospitalaria

El paradigma de la complejidad tiene como sustento la teoría de sistemas, la informática y la cibernética, las cuales se basan en la física cuántica y las matemáticas no lineales; en alguna forma, es un desafío al sentido común prevalente, subvierte la lógica convencional. Este enfoque está constituido por nuevas alternativas, opuestas al análisis que separa arbitrariamente la realidad y la estudia en forma aislada y fragmentada por disciplinas especializadas, que acepta la lógica determinista y la proporcionalidad entre causas y efectos.

El estudio de la complejidad se basa en matemáticas que estudian la variabilidad, la evolución de sistemas complejos alejados del equilibrio (al

borde del caos), en lugar de buscar estructuras, leyes y relaciones estables. Se enfocan al estudio de las interacciones entrelazadas a los componentes de sistemas abiertos, más que a estos en sí mismos. Estas matemáticas incluyen diversidad de desarrollos: leyes de potencias, estructuras disipativas, transiciones de fase, bifurcaciones, irreversibilidad, teoría del caos, atractores extraños, fractales y teoría de redes, entre otros.

Al hablar de complejidad en los sistemas y las organizaciones de salud, existen varios enfoques respecto a lo que se quiera destacar; por ejemplo, las interacciones de los componentes del sistema, la comprensión e integración de las organizaciones, la existencia de estructuras disipativas, diversidad y cambios en la concepción de los tiempos.

A continuación, se presenta la figura 1, a partir de la cual se interpreta la caracterización de los sistemas complejos por la aparición de fenómenos emergentes que los hacen

imprevisibles, donde se aprecia la no linealidad, alta sensibilidad a las condiciones iniciales de auto-organización que justifican el rechazo

de todo reduccionismo frente a la necesidad del trabajo interdisciplinario en torno a problemas de frontera altamente contra intuitivos.

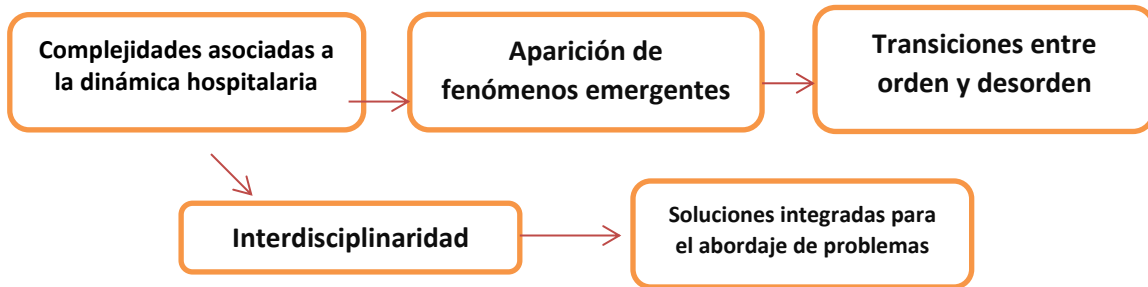


Figura 1. Complejidades asociadas a la dinámica hospitalaria.

Fuente: El autor.

En el marco de la aparición de fenómenos emergentes en la realidad hospitalaria da cuenta de propiedades que no son producidas por agentes externos que pueden explicarse como consecuencia de sus elementos aislados, sino solo en función de las interrelaciones no lineales que se producen entre ellos.

De hecho, la aparición de nuevas estructuras o patrones de comportamiento en estas condiciones son fruto de procesos de auto-organización del sistema. Implican cambios que no se explican en términos de causalidad ni de

gradualidad, que surgen en forma espontánea; en consecuencia, generan transiciones impredecibles entre el orden y el desorden. Por su parte, la salud pública, compuesta por diversas disciplinas, tiene un objetivo central: el mejoramiento de la salud, el bienestar y el alargamiento de la vida humana con calidad. Lo que demanda una acción integradora. Este es un fenómeno históricamente determinado, no surge espontáneamente, al menos en el sentido de acción consciente y concertada de varios actores sociales hacia un fin de salud y su

comportamiento está determinado por las condiciones cambiantes del entorno en el que se inserta.

Para ello es necesaria la intervención de personas, con capacidad de decidir actuaciones conjuntas, por la posición que ocupan en la sociedad. De ahí que la existencia de un pensamiento intersectorial en la conducción de las acciones sociales, juegue un rol mediador fundamental entre los determinantes de la realidad objetiva y la realización de esas acciones. Esta es una característica importante intrínseca a la complejidad del sistema, su alta interacción intersectorial e intra-sectorial, es por ello que la teoría de la complejidad, proporciona al médico una gran capacidad de generar nuevas soluciones integradas a través de las conexiones históricas y sociales de cada localidad, para un conocimiento expandido; capacidad para el debate, la discusión, adaptación a los cambios y capacidad de desarrollar nuevas metas y estrategias.

La compleja interrelación entre determinantes y condicionantes para el desarrollo de la acción integral en salud en los distintos países, tiene lugar en variados escenarios según el grado de desarrollo socioeconómico y humano alcanzado, la historia, cultura y ambiente natural, la estructura social, la organización y funciones del gobierno y de cada sector en particular.

Esto patentiza lo limitado que resulta tratar los problemas del sufrimiento humano, con un enfoque patrimonial del sector salud. La salud es un punto de encuentro donde confluyen lo biológico y lo social, el individuo y la comunidad, la política social y la económica. Además de su valor intrínseco, la salud es un medio para la realización personal y colectiva. Constituye por lo tanto, un índice de éxito alcanzado por una sociedad y sus instituciones de gobierno en la búsqueda del bienestar.

METODOLOGÍA

En este momento cuando se enlazan los aspectos ontológicos, epistemológicos y metodológicos que orientan la práctica investigativa. Como se hace referencia a la naturaleza profunda de las realidades, su estructura dinámica, como aquella que da razón plena de su comportamiento y manifestaciones. Es esta acepción, en sentido propio, filosófico la que se usa en el paradigma interpretativo, llamado por Rusque (2010), analítico, comprensivo o simplemente no cuantitativo. No se trata por consiguiente del estudio de cualidades separadas o separables; sino más bien del estudio de un todo integrado que constituye primordialmente la unidad de análisis.

Con el paradigma interpretativo que orienta las perspectivas epistémicas en la construcción fenomenológica, con apoyo en la hermenéutica, debido a que se comprendió la realidad sensible de la gerencia emergente en el sector salud con una mirada en la esencia de las

conciencias diversas y en la intencionalidad de generar un constructo teórico sobre gerencia emergente desde la complejidad de las instituciones hospitalarias.

Seguidamente, se recopiló la información de fuentes claras y precisas suministrada por los tres actores sociales; las cuales se detallan a continuación:

Cuadro 1.

Actores Sociales

Directivo	Cargo	Años de servicio	Años en el cargo
Actor 1	Director	7	4
Actor 2	Directora Médico	7	3
Actor 3	Jefe de Recursos Humanos	11	4

La técnica aplicada para la obtención de la información que se utilizó fue la entrevista a profundidad. Para el análisis e interpretación de los datos cualitativos se escogieron diferentes categorías atendiendo los

tres subtemas principales planteados en la investigación: Gerencia Emergente (GE) Pensamiento Holístico (PH) y Complejidad asociado a la dinámica hospitalaria (CDH). Se consideró el análisis de contenido a partir de las categorías: Atributos en la gerencia hospitalaria, condiciones de la gerencia emergente, complejidad asociada a la dinámica hospitalaria, a partir de las cuales emergieron las sub-categorías como significados

concedidos por los actores sociales a la realidad del fenómeno.

RESULTADOS

Dentro de este apartado se resaltaré el nivel de conocimiento que tiene los directivos con relaciona la gerencia emergente. De acuerdo a las técnicas e instrumentos de recolección de datos se obtuvieron las siguientes categorías:

Cuadro 2.

Matriz axial de vislumbre en las categorías develadas por los actores sociales

Categoría	Sub-Categoría	Actores Sociales		
Atributos en la gerencia hospitalaria	Perfil del Gerente Hospitalario (PGH)	1	2	3
	Responsabilidad			
	Colaboración			
	Planificación			
	Organización			
	Cambios			
	Direccionalidad			
	Fase de aprendizaje			
	Praxis gerencial			
	Individualidades			
	Asignar tareas			
	Plantear objetivos			
	Amor al Trabajo			
	Delegar			
Integridad				
	Gerencia Emergente	1	2	3

Condiciones de la gerencia emergente	Comunicación			
	Estrategias			
	Interacción social			
	Trabajo en equipo			
	Empatía			
	Tiempo			
	Flexibilidad			
	Motivación			
	Compromiso			
	Información			
	Conocimiento			
	Vocación			
	Respeto			
	Documentación			
	Persona integral			
Elementos de la Complejidad	Dinámica Hospitalaria (DH)	1	2	3
	Identificación del entorno			
	Conducta			
	Praxis			
	Superación			
	Conexiones			
	Potencialidades y Fortalezas			
	Resolución de Problemas			
	Cumplimiento de Normas			
	Procesos de Comunicación			
	Formación			
	Relaciones interpersonales			
	Organización			
	Reforzamiento			
	Integración			
	Intuición			
	Reconocimiento			
	Productividad			
Interrelación				

CONCLUSIONES

De acuerdo con la situación planteada en el presente artículo,

como factor de éxito en la gestión del Hospital Central de la región yaracuyana y puesta en práctica, en el marco distintivo del cumplimiento del propósito planteado en este producto

académico: decir cuál fue el propósito del artículo que también debe estar en el resumen, se establecen las siguientes conclusiones. En este orden de ideas, el seguimiento a través del control y evaluación continua para garantizar la supervisión operativa en administrativa del centro hospitalario, el Gerente hospitalario se ha de ajustar a las normas que regulan las organizaciones de salud, lo cual se ha de tomar en cuenta hacia los atributos en el perfil requerido de este personal directivo para alcanzar la eficiencia de las actividades y procesos.

No obstante, en la constitución de la República bolivariana de Venezuela, se describe la acotación de las implicaciones que estiman la dirección de la salud en el Estado, donde se reconoce que al menos deben tener 10 años de experiencia de médico especialista con el fin de contar con las capacidades y habilidades requeridas en este desempeño óptimo frente a la sensibilidad de lo que significa la

atención orientadora en un centro de salud.

Se concluye que el gerente hospitalario ha de estar hábil en términos de asesoramiento y orientación en los elementos claves y funcionales de la organización para que el servicio a los pacientes cuente con los insumos necesarios y requeridos en los respectivos tratamientos además de tener en cuenta las instrucciones aplicativas correspondientes todo lo cual activa el motor para funcionar en las óptimas condiciones de atención colectiva.

En este orden de ideas, se resalta que lo mínimo entendido desde un simple papel hasta lo más complejo en campos inherentes al manejo de los equipos médicos, ha de estar optimizado, En fin mejorar toda la redacción de esta parte concluyente en razón de cada uno de los puntos teóricos considerados es necesario, hacerle seguimiento a través del control y evaluación continua para

garantizar la supervisión operativa y administrativa del centro hospitalario.

Con respecto, al gerente hospitalario se puede mencionar que según las normas que regulan las organizaciones de salud no exigen realmente cual sería el perfil para gerencial un hospital, sin embargo en la carta magna como lo es la constitución de la república bolivariana de Venezuela realizan una acotación que para dirigir la salud en el estado tiene que tener 10 años de experiencia de médico especialista; con el fin que por lo menos tengan una noción de la direccionalidad de un centro de salud.

Por este motivo es poco común que el gerente de un hospital este empapado en todo, así tenga los asesores necesarios que existan pero el director tiene que saber cómo funciona la organización de la salud en un hospital donde no es nada más atender pacientes y suministrarle los medicamentos e insumos necesarios para curarlo sino que también tiene que saber cómo aplicarlo y que no

nada más para funcionar una organización hospitalaria es atención al paciente y que existen otras actividades y necesidades que activan el motor para funcionar como organización de salud, entonces nos referimos que desde lo más mínimo desde un simple papel hasta lo más complejo que son equipos medico debemos saber cómo funcionan y que mantenimiento preventivo y vida útil debe tener y la durabilidad en el tiempo y que especialista debo tener a mi lado de confianza para que esté pendiente de cada una de las áreas; es así donde del director o gerente de un hospital de tener un jefe de servicio generales ,jefe de informática ,director médico, jefe de electro medicina, administrador, etc.

En fin, una verdadera estructura organizativa y que conozca la importancia de cada uno de ellos al igual el perfil de cada de los cargos que ocuparan en sus dependencias que tengan el conociendo amplio de lo que dirigen la capacidad de saber

la problemática de talento humano que tiene a su cargo en fin tiene que saber de todo y para saber de todo debe tener una preparación de gerencia donde por lo menos tenga el conocimiento de gerencia como tal.

En esta misma corriente argumentativa, se afirma que, para materializar la gerencia emergente como nuevo modelo de gestión y manejo hospitalario, se implementó ante la celeridad de los acontecimientos precipitados por la epidemia global, los principios circulares más expeditos en su aplicación, postergando la aplicación de otros postulados por su mayor tiempo de consumación efectiva. Esta ejecución se materializó mediante la convergencia de los intereses individuales de cada faceta institucional hacia la misión y visión de cada centro asistencial.

Desde una postura reflexiva crítica, ante lo hasta ahora expuesto, la complejidad de una crisis sanitaria reinterpretada desde la gerencia

emergente con base en la economía, es un proceso profundo permeado transversalmente por el conocimiento colaborativo de las distintas disciplinas necesarias para la resignificación del complejo fenómeno gerencial salubre hospitalario, en estado crítico desde hace varios años y agravado por los efectos desastrosos de una pandemia imprevista en el plano global.

REFERENCIAS

- Alsaqqa, H. (2023). **Healthcare Organizations Management: Analyzing Characteristics, Features and Factors, to Identify Gaps - Scoping Review**. Health Services Insights, 16.
- Barber, H. (1992). **Developing Strategic Leadership: The USA my War College Experience**. Journal of Management Development. 11(6), 12.
- Cerdeño, C. (2020). **Gerencia desde lo ontológico y teorías emergentes: un desafío para la condición humana en el mundo actual**. Revista Ciencias de la Educación, 30 (56),746-766.
- Dayeck, M. (2019). **Cultura Organizacional: Visión teórica desde la Gestión de Marca**. Revista del Consejo de Desarrollo Científico, Humanístico, Tecnológico y Espiritual. CDCHTE – UNY, 10 (2), 1-18.
- Fayol, H. (1971). **Administración industrial y general**. 1ª. Ed. en español. México: Editorial Herrero Hermanos, S.A.
- Figueredo, O. (2021). **Gestión Digital Universitaria: Una Propuesta Emergente en Tiempos de Pandemia**. Revista Tecnológica-Educativa Docentes 2.0, 1(1), 95-107.
- García, R. (2016). **El desarrollo de la sociedad desde la visión de la historia como ciencia social**. Horizonte de la Ciencia, 6(10): 61-70.
- Gairín, J. (2000). **La naturaleza de las organizaciones: contexto y texto de actuación**. Madrid: La Muralla.
- Jones, B. (2001). **Education al research USA**. Education Quaterly.
- Kotter, P. (2014). **La organización del futuro: un nuevo modelo para un mundo de cambio acelerado**. En: Banco Bilbao Vizcaya Argentaria (Ed.).Reinventar la empresa en la era digital (pp. 375-394).
- Leal, J. (2005). **Autonomía del sujeto investigador y la metodología de investigación**. Mérida: editorial Litorama.
- Lusnáková, Z., Dicsérová, S., y Sajbidorová, M. (2021). **Efficiency of Managerial Work and Performance of Managers: Time**

Management Point of View.
Behavioral Sciences, 11(12), 166.

Psych. Editorial
Northwestern University press.

Marín, I. y Lucena, Y. (2011). **El liderazgo emergente hacia la gestión innovadora y creativa**. *Investigaciones Interactivas* Cobaind.

Vieras, C. (2021). **La Gerencia Emergente: Un camino por transitar en el Siglo XXI**. *Revista Momboy*, (16), 1-12.

Martínez, M. (2000). **El proceso de nuestro conocer postula un nuevo paradigma epistémico**. En *Revista Latinoamericana de Estudios Avanzados (RELEA)*. Nro. 11. La ciencia: sin método y filosofía. Editorial CIPOST. P. 15-36. Caracas. Venezuela.

Martínez, M. (2008). **Nuevos Paradigmas de la Investigación**. Caracas: Editorial Alfa. I edición.

Meléndez, H. (2023). **Gerencia Emergente: Una Visión Transdisciplinaria para el Fortalecimiento de la Inteligencia Emocional en las Instituciones Públicas**. *Revista Científica CIENCIAEDU*. Vol. 10, (1):

Mintzberg, H. (2004). **Tracking strategies: Towards a general theory of strategy formation**, Oxford University Press, Oxford. Phenomenology Psychology