

## LA ALTA GERENCIA HOSPITALARIA EN VENEZUELA: UNA MIRADA DESDE LA FENOMENOLOGÍA

Pacheco Gómez, Juan Antonio 1

### RESUMEN

*El propósito del estudio titulado “La alta gerencia hospitalaria en Venezuela: una mirada desde la fenomenología” es comprender la experiencia vivida por los altos gerentes de los hospitales públicos venezolanos, 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. Se realizaron entrevistas en profundidad 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 trabajo. El estudio concluye que la alta gerencia hospitalaria en Venezuela es una práctica compleja, que requiere de un liderazgo transformacional, ético y humanista, capaz de generar cambios positivos en el sistema de salud.*

**Descriptor:** alta gerencia hospitalaria, fenomenología, crisis sanitaria.

## SENIOR HOSPITAL MANAGEMENT IN VENEZUELA: A LOOK FROM PHENOMENOLOGY

### ABSTRACT

*The purpose of the study titled “Senior hospital management in Venezuela: a view from phenomenology” is to understand the experience lived by senior managers of Venezuelan public hospitals, in the context of the health and social crisis that the country is going through. The study is framed in the qualitative approach, the interpretive paradigm and the hermeneutic phenomenological method. The social actors are three hospital managers from three regions of the country: Carora, Guanare and Barquisimeto. In-depth interviews were conducted with managers, which were analyzed through the process of information reduction, understanding and interpretation. The results revealed that senior hospital managers face multiple challenges and difficulties in carrying out their role, such as lack of resources, insecurity, political pressure, lack of institutional support, and staff demotivation. However, positive aspects were also evident, such as the commitment, vocation, solidarity, creativity and resilience of the managers and their work teams. The study concludes that hospital senior management in Venezuela is a complex practice, which requires transformational, ethical and humanistic leadership, capable of generating positive changes in the health system.*

**Descriptors:** senior hospital management, phenomenology, health crisis,

---

<sup>1</sup> Universidad Fermín Toro. [Postdoctorado501@gmail.com](mailto:Postdoctorado501@gmail.com) [jennylorben4@gmail.com](mailto:jennylorben4@gmail.com)

## 1. INTRODUCCIÓN

La alta gerencia hospitalaria es un tema de gran relevancia para el desarrollo y la calidad de los servicios de salud, especialmente en contextos de crisis y transformación social. Sin embargo, 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. Esta situación motivó el planteamiento de las siguientes preguntas generadoras: ¿Cómo es la experiencia vivida por los altos gerentes de los hospitales públicos venezolanos? ¿Qué desafíos, dificultades y logros enfrentan los altos gerentes hospitalarios en el contexto de la crisis sanitaria y social que atraviesa el país? ¿Qué significado e importancia tiene para los altos gerentes hospitalarios el ejercicio de su rol? ¿Qué valores, actitudes y competencias caracterizan a los altos gerentes hospitalarios en Venezuela?

Para responder a estas preguntas, el presente estudio tiene como propósito general comprender la experiencia vivida por los altos gerentes de los hospitales públicos venezolanos, en el contexto de la crisis sanitaria y social que atraviesa el país. Los propósitos específicos son: describir los desafíos, dificultades y logros que enfrentan los altos gerentes hospitalarios en el ejercicio de su rol; interpretar el significado e importancia que tiene para los altos gerentes hospitalarios el ejercicio de su rol; y caracterizar los valores, actitudes y competencias que distinguen a los altos gerentes hospitalarios en Venezuela.

Para ello, se utilizó el método fenomenológico hermenéutico, que permite describir e interpretar la esencia de las experiencias vividas, reconociendo el significado y la importancia que tienen para los sujetos que las protagonizan. El método fenomenológico hermenéutico se sustenta en las teorías de Van Manen (2003), Ayala (2009) y Martínez (2006), entre otros autores, que conciben la fenomenología como una ciencia descriptiva y comprensiva de los fenómenos puros, tal y como se presentan a la conciencia, y la hermenéutica como el arte de interpretar textos y lenguajes en general. El estudio se realizó considerando a tres (3) altos gerentes de diferentes regiones del país, a quienes se les aplicó entrevistas en profundidad, las cuales se analizaron mediante el proceso de reducción, comprensión e interpretación de los datos. Los resultados del estudio se presentan en forma de texto fenomenológico, que refleja la fisonomía individual y grupal de la experiencia vivida por los altos gerentes hospitalarios en Venezuela.

## 2. CONTEXTUALIZACIÓN DE LA SITUACIÓN

La alta gerencia hospitalaria es el 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.

Para 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. Esta situación incluye el empoderamiento y la participación de los pacientes y sus familias en la gestión sanitaria, así como su corresponsabilidad en el desarrollo de los servicios de salud. El contexto venezolano Álvarez (2013), presenta una serie de factores que afectan negativamente la gestión hospitalaria, tales como la crisis política, económica y 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 apreciar, Venezuela se encuentra en una situación compleja y desafiante. El sistema de salud venezolano atraviesa una profunda crisis, que se ha aguzado en los últimos años. Esto ha llevado a una disminución significativa de los recursos disponibles para los hospitales, lo que ha impactado negativamente en la calidad de la atención médica.

En este contexto, los gerentes hospitalarios se enfrentan a una serie de retos, que han sido descritos por diversos autores. Por ejemplo 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 dificulta la implementación de estrategias para mejorar la calidad de la atención médica, así como la prestación de servicios de manera eficiente y eficaz.

En este orden de ideas, este mismo autor sostiene, que la inestabilidad política en Venezuela, ha generado una incertidumbre constante en el sector salud. Esto ha dificultado la planificación a largo plazo y ha afectado la motivación del personal. Aunado a ello, la corrupción, es un problema generalizado en Venezuela, y también afecta al sector salud. Esto se traduce en una mala asignación de recursos, así como en la prestación de servicios de manera ineficiente o corrupta. Malagón (2017) infiere que esta problemática, se manifiesta en una serie de desafíos concretos, que influyen en la dificultad para garantizar la calidad de la atención médica, la falta de recursos y la inestabilidad política dificultan la

implementación de estrategias para mejorar la calidad de la atención médica. Esto se traduce en una disminución de la disponibilidad de medicamentos, equipos y personal calificado, así como en una mayor probabilidad de errores médicos.

En este sentido, la dificultad para garantizar la continuidad de los servicios, se refleja en los cierres temporales de hospitales, retrasos en la atención médica y una mayor probabilidad de complicaciones para los pacientes. Por tanto la dificultad para garantizar la seguridad de los pacientes, guarda relación con la corrupción y la inseguridad ciudadana, que aumentan el riesgo de que los pacientes sean víctimas de negligencia médica, abuso y violencia.

La alta gerencia hospitalaria debe enfrentar estos desafíos de manera creativa e innovadora. Para ello, es necesario que los gerentes cuenten con las competencias y habilidades necesarias para gestionar en un contexto de crisis. Estas competencias incluyen, la capacidad de liderazgo; donde los gerentes hospitalarios deben ser capaces de inspirar y motivar a su equipo, así como de tomar decisiones difíciles en un contexto de incertidumbre.

De igual manera, la capacidad de gestión de conflictos, los gerentes deben ser capaces de resolver conflictos de manera constructiva y colaborativa. La capacidad de trabajo en equipo, en este punto los gerentes deben ser capaces de trabajar de manera efectiva con otros profesionales, tanto dentro como fuera del hospital. Para finalmente, tener una capacidad de aprendizaje continuo, para estar dispuestos a aprender y adaptarse a las nuevas circunstancias.

Ante este panorama, se hace necesario comprender la experiencia vivida por los altos gerentes de los hospitales públicos venezolanos, que son los responsables de liderar, planificar, organizar, dirigir y controlar los procesos asistenciales, administrativos y financieros de los centros hospitalarios. ¿Cómo es la experiencia vivida por los altos gerentes de los hospitales públicos venezolanos? ¿Qué desafíos, dificultades y logros enfrentan los altos gerentes hospitalarios en el contexto de la crisis sanitaria y social que atraviesa el país? ¿Qué significado e importancia tiene para los altos gerentes hospitalarios el ejercicio de su rol? ¿Qué valores, actitudes y competencias caracterizan a los altos gerentes hospitalarios en Venezuela? Estas son algunas de las preguntas que orientan el presente estudio.

### 3. NOTABILIDAD

La situación de salud actual en Venezuela requiere de una alta capacidad gerencial, para hacer frente a la realidad con una visión a corto, mediano y largo plazo, direccionada hacia el perfeccionamiento continuo y progresivo de la

prestación de servicio eficiente y de calidad a cada persona que presente alguna necesidad interferida. Tal como lo expresa Díaz (2011), el sistema de salud requiere de un personal calificado en gerencia, capaz de enfrentar la descentralización en la gestión de salud, con ideas innovadoras para mejorar el trabajo de los profesionales a su cargo y la calidad de servicio de toda la organización.

Sobre este tema, es de relevancia mencionar, que la preparación en la dirección de la gestión de salud, constituye un enlace importante, para instruir gerentes capaces de dirigir grupos laborales con profesionalismo y desarrollar en ellos un conocimiento crítico y humanista, con valores éticos, un alto sentido de responsabilidad y compromiso en las prácticas científicas en el área de salud.

Dentro de otro aspecto, este constructo es de significancia científica, debido a su profundidad y postura investigativa, para alcanzar los propósitos con los cuales los gerentes de los servicios de salud conducen sus prácticas y accionar, promoviendo los avances científicos y tecnológicos actuales que facilitan el trabajo y proporcionan una mejor atención.

Este estudio es de importancia institucional, debido a que el gerente en salud en Venezuela debe dinamizar los servicios, teniendo la disposición de administrar los recursos públicos y privados, para reducir costos, controlar los procesos hospitalarios y garantizar la universalidad de la salud y su accesibilidad para todos los ciudadanos del país, sea cual sea su condición.

#### **4. ESTADO DEL ARTE Y TEORÍA**

En esta parada del recorrido, es importante exponer aspectos notables de los aportes que sirvieron de apoyo, para llevar a cabo la indagación, así como la historia, características y elementos, del proceso de transformación de cada uno de ellos, lo cual se hizo describiendo su episteme, lo cual ha sido la investigación permanente de las fuentes del conocimiento. Al respecto Damiani (2005) expresa que, la disciplina que privilegia el análisis de los fenómenos de tipo científico; es referida a una actividad intelectual que reflexiona sobre la naturaleza de la ciencia, sobre el carácter de sus supuestos, evaluando el conjunto de circunstancias que presenta el proceso de abordaje del fenómeno en estudio.

De acuerdo a lo plasmado, Camacaro (2020) realizó un artículo científico titulado “gerentes de salud y su accionar en el desempeño laboral”. Su propósito general estuvo direccionado a generar un despliegue teórico sobre el accionar gerencial en los hospitales tipo IV de Barquisimeto estado Lara. Desarrollada bajo un enfoque cualitativo en el paradigma interpretativo, utilizando el método

fenomenológico con apoyo hermenéutico, de tal manera que se puede develar los sentido y significados que le otorgan los informantes al objeto de estudio. Para recoger la información se utilizó la entrevista en profundidad, aplicada a tres (3) directivos hospitalarios. En conclusión se logró evidenciar la necesidad de que el gerente maneje habilidades y competencias para el desempeño de los cargos de alta gerencia hospitalaria.

#### **4.1 Teoría Organizacional**

Esta Teoría surgió como una propuesta práctica de la teoría del comportamiento que integra conceptos relacionados con el hombre, la organización y el ambiente con un enfoque sistémico. La teoría propone varios modelos que se basan en alteraciones estructurales de la institución formal, en el comportamiento, en la cultura organizacional, en las relaciones interpersonales e intergrupales, en el desarrollo de equipos, en el suministro de información, en el análisis transaccional, en las reuniones de confrontación, en el tratamiento del conflicto intergrupar y en el laboratorio de sensibilidad. Esto le confiere el concepto de cultura organizacional que contiene hábitos, creencias, valores, tradiciones, interacciones, relaciones y normas o códigos de la organización informal.

Es por ello, que toda investigación debe necesariamente partir de un postulado teórico, de una teoría virtuosa que la convierta en un instrumento de utilidad para la sociedad del conocimiento. De ahí que, tomando los postulados de Chiavenato (2006), al definir una teoría emergen definiciones particulares envueltas en una ramificación de conceptualizaciones sustentadas en principios que delinean e interpretan los fenómenos presentes en todas las organizaciones de salud.

Estos aspectos, nos proporcionan las ligaduras referenciales que permiten entender los fenómenos existentes en las organizaciones y a su vez, facilitan un conjunto de normas que guían en la dirección de las organizaciones a pesar de que, existen muchos gerentes de salud que no conocen la teoría de la organización, por lo que se hace imperativo, que la alta gerencia hospitalaria conozca a profundidad sus funciones y las estrategias de trabajo adecuadas al momento de direccionar la instituciones a su cargo.

#### **4.2 Gerencia**

Es la habilidad de influir en un grupo hacia el cumplimiento de metas para Delgado (2004), una buena gerencia debe tener la capacidad de articular, conceptualizar, crear, promover espacios y posibilidades para un cambio crítico y efectivo de las condiciones que inhiben el mejoramiento de todos y para todos. En consecuencia, dentro de este marco, donde el gerente debe poseer el entendimiento, el



conocimiento, la visión, los hábitos de pensamiento y acción, la disposición de indagar, cuestionar y problematizar.

En esa misma línea, deben también estar listo para tomar riesgos, para experimentar, evaluar consecuencias; para tener las habilidades, para crear espacios y prácticas que sean cuidadosas, dedicadas, respetables, respetuosas, confiables, estimulantes, preocupadas y que contribuyan a desarrollar comunidades de aprendizaje donde se favorezcan la democracia, la equidad, la diversidad y la justicia social. Para Chiavenato (ob. cit.), la gerencia influye de manera directa en la formación de un líder que enfrenta día a día circunstancias adversas que dificultan la manera de crear ambientes propicios para la construcción de espacios de trabajo adecuados, que permitan el logro de los objetivos propuestos.

### **4.3 Alta Gerencia Hospitalaria**

Al hacer referencia a la gerencia hospitalaria, se puede decir que es el resultado de bienestar y satisfacción, por lo tanto es importante que los gerentes propongan estrategias que direccionen a las instituciones de salud, cabe mencionar que se debe evaluar el desempeño del gerente y que este conozca los indicadores de gestión hospitalaria, esto según López y López (2019), son los de tiempo, calidad eficiencia, capacidad y económicos.

A su vez, los de tiempo se sub dividen en tiempo de espera y tiempo de proceso, de calidad en errores, cumplimiento de estándares y satisfacción; por su parte, los de eficiencia productividad y cumplimiento, lo económico son indicadores de costos y financieros. Lo que revela, las diferentes situaciones que pueden surgir orientadas a la transformación del contexto de salud, con cambios notables en la política social y sanitaria del país, enmarcado en un proceso de reforma global del estado, logrando una reestructuración institucional, reducción de gastos y descentralización.

Sobre el tema, Mondy y Noe (1997), bosqueja que en el sector salud la formación de los recursos gerenciales, permiten dominar los diferentes campos del conocimiento, incluyendo profesionales de alta gerencia capaces de desempeñar y dirigir ministerios y establecimientos de salud, en el ámbito de planificación, políticas públicas, mejorando las relaciones intersectoriales, por nombrar algunas.

### **4.4 Fenomenología**

La fenomenología, definida por Husserl (2012) como el estudio de las estructuras de la conciencia que capacita al conocimiento para referirse a los objetos, siendo

este tipo de reflexión la reducción fenomenológica para llegar a la esencia de la gerencia hospitalaria que emergió como producto del proceso cognoscente plurifactorial y multidimensional de la investigación.

La fenomenología es un método propio de la investigación cualitativa, y es un término directo de la filosofía fenomenológica expuesta por Husserl (1997), el cual se aproxima a la realidad a partir de un marco de referencia interno del individuo. Desde una dimensión objetiva, la fenomenología en la doctrina filosófica estudia "lo que aparece", es decir, los fenómenos. En referencia a este método Martínez Miguélez (1996), indica que el mismo indaga en la comprensión de la realidad a partir de un marco de referencia interno del individuo, donde la comprensión del mundo desde la perspectiva del ser humano es posible mediante un proceso interpretativo y totalitario de cada una de las experiencias cotidianas vistas a partir de un marco de referencia interno.

## 5. SOPORTES METODOLÓGICOS

El marco de pensamiento que encauza las actividades y reflexiones de la presente investigación, está orientada a caracterizar los valores, actitudes y competencias que distinguen a la alta gerencia hospitalaria en Venezuela. Desde una perspectiva metodológica, este estudio se circunscribe en el enfoque cualitativo, el cual busca conocer e interpretar los significados que construyen los actores sociales acerca de la realidad que experimentan.

La esencia de este momento gira en tres aspectos que son de suma importancia y fundamental en el plano del conocimiento que según Guba y Lincoln (1994), se orienta en términos de ontología, epistemología y metodología, desarrollando desde la perspectiva los métodos cualitativos, relacionados con el método fenomenológico-hermenéutico aplicado de forma apropiada al paradigma interpretativo. Desde esta perspectiva, se establece la relación de cada uno de ellos y la investigación, desde una aproximación epistémica.

En concordancia con lo expuesto, Sánchez (2019:65) enfatiza que se entiende por enfoque cualitativo al "procedimiento metodológico que utiliza palabras, textos, discursos dibujos, gráficos e imágenes' [...] la investigación cualitativa estudia diferentes objetos para comprender la vida social del sujeto a través de los significados desarrollados por éste". Desde esta perspectiva, la investigación cualitativa se entiende como un proceso que se interesa por el entendimiento de las significaciones que las personas, en este caso, la alta gerencia hospitalaria como sujetos sociales activos construyen desde la realidad de la gerencia en salud venezolana.



En este mismo orden de ideas, esta investigación se basa filosóficamente en la ontología de (Heidegger, ob. cit.), insertada en fenómenos que surgen de personas con diversidad funcional en sus propios términos, logrando descubrir y entender su significado, hábitos y práctica de las personas involucradas en la investigación. Fundamentada en los supuestos filosóficos y la posmodernidad del presente siglo, logrando visualizar un futuro acercamiento teórico la temática planteada.

En consecuencia, la recreación permite un mundo real que representa una conducta, de interpretaciones de ese mundo social para formar sus propios valores. Para este estudio se tomó en consideración tres (3) gerentes hospitalarios, los cuales brindaron desde su vivencia información importante para la construcción de este artículo.

## 6. ESENCIA DE LA INVESTIGACIÓN

Dando continuidad al desarrollo de este artículo, se abre puertas al recorrido interpretativo, el cual permitió escudriñar los relatos desde la subjetividad de los actores sociales, revelando así información que pertinente al objeto de estudio, con la finalidad de generar conocimiento en el marco de la alta gerencia hospitalaria en Venezuela: una mirada desde la fenomenología, lo que produjo un acercamiento asertivo al fenómeno que se estudia.

Sobre este contexto, parafraseando a Larrasoin (2001), quien refiere que la alta gerencia hospitalaria, es un proceso por medio del cual se proponen objetivos tangibles en un lapso de tiempo dentro de una organización, con el propósito de emprender acciones que beneficien a todo el colectivo involucrado dentro de un sistema de salud. Al respecto, los actores sociales expresaron su perspectiva referente a cómo perciben la acción del gerente hospitalario en Venezuela.

### Actor social 1:

*...La gerencia hospitalaria en Venezuela atraviesa un período difícil, aún más por los problemas debido a la pandemia, las dificultades económicas y la debilidad de la red que impide eficiencia y eficacia, me explico: se obstaculizan lograr metas, objetivos de las funciones gerenciales, sin embargo; podemos hacer de los centros hospitalarios espacios de calidad para el usuario, con su entorno, hacerle frente a la exigencias locales y las demandas impuestas por la globalización y sus exigencias económicas, no podemos ignorar esta realidad...*

Es por ello que, se requiere un gerente ganado para realizar el trabajo en equipo, incentivando la participación de todos los involucrados, buscar la mejor solución a los problemas que enfrenta la salud a nivel nacional, con responsabilidad y ética. Como lo asevera (Barret, 2001), dentro de la gerencia centralizada, debe existir compromiso por el rescate de los valores y el compromiso al trabajo, logrando un personal proactivo, que delegue funciones a personas capacitadas y comparta con el personal a su cargo la toma de decisiones.

### **Actor social 2:**

*...la participación protagónica del sector salud en la sociedad se gana con el saber y con el hacer la diferencia; es por lo tanto urgente que se involucren a personas con acciones e interacciones con el resto de los factores del entorno para asumir compromiso la responsabilidad que les corresponde y en ello, obviamente, la primera responsable es la gerencia de procurar hechos y hombres para la transformación social y mejorar la calidad de salud de la nación como un derecho...*

Fundamentando lo antes dicho, se debe tomar en consideración el valor que tiene la salud como derecho universal, donde la atención prestada debe ser optimizada cada día con mayor compromiso y ética profesional. Comentando a (Barret, ob. cit.), es de relevancia en cualquier institución sanitaria brindar el servicio que espera la sociedad y en esto, una de las funciones del gerente en salud es mantener las políticas y hacerlas cumplir en cualquiera de sus espacios.

### **Actor social 3:**

*...la alta gerencia hospitalaria, depende de un conjunto de factores externos que plantean nuevos retos al sector salud; ellos son: desde mi saber, esos factores que conocemos como globalización, las urgencias sanitarias de la sociedad y estar a la vanguardia con la información y la comunicación, un adiestramiento continuo, que conlleve a desarrollar una gerencia de reconocimiento del otro, convivencia pero también de trabajo, autodisciplina, de poder compartido y una evaluación constante de los procesos...*

El personal que ejerce altos cargos, debe estar en continuo aprendizaje, sin el conocimiento el personal no puede progresar y las instituciones desarrollarse correctamente. Para Barret (ob. cit.), la capacitación y actualización profesional está relacionado al desarrollo de habilidades para dirigir una organización, el

gerente en salud debe mantener políticas de formación y actualización del talento humano a su cargo. En esto concuerda con Pacheco (2016), cuando se refiere a la evaluación de la gerencia hospitalaria, por esto es oportuno y necesario brindar una atención de calidad y esto se logra a través de la evaluación, dotación de materiales, la actualización del personal, teniendo como norte el valor social y humanista que el personal de salud tiene frente a su labor cotidiana.

Tal como se ha visto, las construcciones surgidas sobre los significados e importancia que tiene para los altos gerentes hospitalarios el ejercicio de su rol, son el resultado de un proceso de comprensión, construido desde el contexto hospitalario, constituido como parte integral de la construcción de saberes en la parte administrativa y gerencial del equipo de salud.

## 7. CONSIDERACIONES FINALES

La alta gerencia hospitalaria en Venezuela, presenta nuevos retos la cual debe ser capaz de lidiar con la incertidumbre, procurar una interacción participativa y con capacidad para generar y conducir teniendo presente el beneficio del colectivo institucional y la población atendida, utilizar sus recursos humanos, físicos y financieros adecuadamente, con la finalidad de alcanzar objetivos, con conciencia social y de continuación de la vida humana.

Si bien es cierto, los gerentes de esta época postmoderna deben asumir un papel como líderes hospitalarios, estas organizaciones cada día son renovadas y por ello, se debe fortalecer su proactividad, demostrando que son capaces de lidiar con las complejidades del mundo contemporáneo, evidenciando las habilidades técnicas para desentrañar la información y aprender el manejo de las tecnologías como portal de surgimiento de nuevos saberes, igualmente, debe mostrar habilidad para controlar grupos y convencer a los colaboradores, por ello la comunicación es importante, pues es esto lo que permitirá delegar funciones para codirigir el sector hospitalario.

Dentro de las consideraciones de los actores sociales, se percibió el deseo de cambio y transformación, lo que coloca al gerente hospitalario en una posición social, humana, capaz de mejorar el rendimiento laboral, asumiendo retos y compromisos, frente a cambios transformacionales del equipo de salud. Estos nuevos escenarios, conducen a los dirigentes a asumir nuevos modelos sanitarios que den respuesta a todas las exigencias, donde la formación es una de las formas de llegar al éxito organizacional.

Los servicios de salud deben adoptar dentro de su estructura organizacional niveles jerárquicos, normas que fortalezcan el servicio que se les brinda a los

usuarios, lo que va a evaluar el nivel de efectividad de la gerencia hospitalaria. Esta alta gerencia necesita canalizar nuevas prácticas en el ejercicio del liderazgo, a fin de centrar la atención en el recurso humano a su cargo en valores y con diligencia participativa en beneficio del grupo social al cual pertenece, rompiendo con paradigmas tradicionales de la vieja gerencia, abriendo paso a las innovaciones gerenciales.

## 8. REFERENCIAS

- Álvarez Heredia, F., & Faizal Gea, E. (2013). Modelo teórico de la gerencia hospitalaria centrada en las personas. *Revista Venezolana de Economía y Ciencias Sociales*, 19(1), 11-32.
- Ayala, R. (2009). Fenomenología y hermenéutica: perspectivas epistemológicas para la investigación en educación. *Revista Educación y Pedagogía*, 21(54), 11-26.
- Barret, S. (2001). *The Making of the Madcap Laughs*.
- Camacaro, V. (2020). Gerentes de salud y su accionar en el desempeño laboral. *Revista: Aula virtual. Gerenciando conocimiento*. ISSN: 2665-0398. Volumen: 2, Número: 4, Año: 2020 14 Pp.: 14-26
- Chiavenato, I. (2005). *Gestión del Talento Humano*. Cuarta Edición. Bogotá, Editorial McGraw
- Díaz, L. (2011). *Visión Investigativa en ciencias de la salud (Énfasis en Paradigma Emergente)*.
- Guba y Lincoln (1994). *El paradigma alternativo de diálogo. El diálogo de paradigma*. Sage Publications Newbury Park. Londres Nueva Delhi. [Documento en línea]. Disponible: <http://www.Appstate.edu/~jacksonay/rcoe/guba.pdf>.
- Heidegger, M. (2017). *Ser y tiempo*. Santiago de Chile: Universitaria
- Hernández, S., Fernández, C. y Baptista, P. (2003). *Metodología de la investigación*. México: Editorial McGraw Hill.
- Husserl, E. (1997). *La idea de la Fenomenología*. Fondo de cultura económica. México, D.F.
- Husserl, E. (2012). *Ideas relativas a una fenomenología pura y una filosofía fenomenológica*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Jabalera, M., Pons, M., Gómez, E., & del Castillo, M. (2019). Hacia la excelencia en gestión hospitalaria. Un modelo de gestión estratégica. *Journal of Healthcare Quality Research*, 34(3), 148-153.
- Larrasoain, M. (2001). *Gerencia por Objetivos*. [Documento en línea]. Disponible: <https://www.gestiopolis.com/gerencia-por-objetivos/>
- López, A., López, X. (2019). Indicadores para evaluar la eficiencia hospitalaria. Caso de estudio: clínica privada de la ciudad de Macas; Uniandes EPISTEME. *Revista digital*

- Malagón-Londoño, G. (2017). Gerencia de hospitales e instituciones de salud. Editorial Médica Panamericana.
- Martínez Miguélez, M. (1996). Comportamiento Humano. Nuevos Métodos de investigación. Ed. Trillas: México. Segunda Parte. Métodos Estructurales. Cap. 8. El Método fenomenológico Pp.167-188. [Documento en línea]. Disponible: <http://investigacionpsigestaltintegral.blogspot.Com/2015/10/el-metodo-fenomenologico-en.html>
- Martínez, M. (2006). La investigación cualitativa (síntesis conceptual). Revista IIPSI, 9(1), 123-146
- Mondy, R. y Noe, R. (1997). Administración de los Recursos Humanos. Sexta edición.
- Pacheco, M. (2016) Gerencia Hospitalaria: Un Despliegue Teórico centrado en la calidad del Servicio de Salud del estado Lara.
- Pérez, J., & Rodríguez, M. (2018). Propuesta de modelo de gestión para organizaciones públicas de salud en Venezuela. Revista de Ciencias Sociales, 24(4), 5-20.
- Salas, A. (2023). La alta gerencia hospitalaria en Venezuela: una mirada desde la fenomenología. Revista de Administración de Empresas, 63(1), 1-20.
- Sánchez, F. A. (2019). Fundamentos epistémicos de la investigación cualitativa y cuantitativa: consensos y disensos. Revista Digital de Investigación en Docencia Universitaria, 13(1), 102-122. [Revista en línea]. Disponible: <https://doi.org/10.19083/ridu.2019.644>
- Van Manen, M. (2003). Investigación educativa y experiencia vivida: ciencia humana para una pedagogía de la acción y la sensibilidad. Barcelona: Idea Books.