

# Conceptualización, implicaciones y desafíos de la gerencia para el cuidado de la salud

Martha Lucía Alzate Posada  
[mlalzate@bacata.usc.unal.edu.co](mailto:mlalzate@bacata.usc.unal.edu.co)

## RESUMEN

En este artículo se pretende abordar algunos aspectos relacionados con la gerencia y Enfermería, destacando hechos del actual contexto político, económico, social y organizacional del Estado y del Sector Salud, como determinantes para la atención y los cuidados de la salud.

Igualmente, se analiza la conceptualización de los términos gerencia, administración, cuidado, enfermería y sus relaciones, para luego profundizar sobre la gerencia para el cuidado de la salud. Tema este visto como utopía y como realidad, y sobre el cual diversas teoristas, como Dorothea Orem, Diana Huber y Maria Mercedes de Villalobos, entre otras, plantean diferentes perspectivas dentro de la disciplina profesional. Finalmente, se destacan algunas implicaciones y transformaciones que se requieren para orientar una verdadera gerencia para el cuidado de la salud en el presente y para el futuro.

Palabras claves: Conceptualización, Implicaciones, Desafíos, Gerencia, Cuidado de la salud

## ABSTRACT

This article named concetualization, implications and challenges of the nursing care management intends to deal with some aspects related with management and nursing in which some context issues are analyzed in the political, economical, social and the state organization and health. All this aspects are interacting with the health care.

In the same way, the concepts management, care and nursing are analyzed as well as the relationship among them in order to address the nursing care management. The topic is which different nursing theorists such as Dorothea Orem, Diana Huber and Maria Mercedes de Villalobos give their own perspective of what nurse care management is within the professional discipline. Finally, some implications and required changes are underline in order to direct the nursing care management in the present and in the future.

Key words: Conceptualization, Implications, Challenges, Management, Nursing health care

---

“El futuro del cuidado a la salud y de la Enfermería será moldeado por los individuos que se preparen y se comprometan a tomar parte en la acción, es liderazgo y compromiso con la profesión” Joenne Comi McCloskey 1

UNA MIRADA AL CONTEXTO

Los determinantes políticos, económicos, conceptuales y organizacionales han llevado a cambios significativos y a dificultades en la prestación de servicios de salud en general y en los cuidados que brinda Enfermería en particular, en los ámbitos mundial y nacional.

Cambios relacionados con los costos, accesibilidad, elección y exigencias de la oferta y la demanda con calidad, para lograr, de un lado, resolver problemas de salud y controlar la situación, y de otro, adquirir funciones emergentes y reemergentes para satisfacer a los diferentes usuarios dentro del sistema de salud, con liderazgo, autonomía, autocontrol, provisión de cuidados específicos y variados, expansión de roles, nuevos sistemas de prestación de servicios de salud y de enfermería e investigación para el progreso social.

La resultante de las variaciones políticas y organizativas en materia de salud, la apropiación de la ciencia y la tecnología, y los cambios en el perfil epidemiológico y social de la salud, década tras década, orientaron la atención de salud más a la asistencia clínica por parte de Enfermería y poco a la conducción de su práctica centrada en el cuidado.

Un continuo proceso de adaptación, de grandes esfuerzos y de un permanente juego entre las necesidades de salud de la población, los pocos recursos disponibles y el permanente sortear de las dificultades políticas, económicas, organizacionales y comportamentales, se constituirán en innovaciones y desafíos para que Enfermería responda tanto en el mantenimiento de la salud como en la asistencia a la enfermedad, con criterios de eficiencia y eficacia. 2

## CONCEPTUALIZACIÓN

En primer lugar, es importante definir el término Gerencia, y, en segundo lugar, preguntarnos qué es lo que gerencia enfermería, para luego sí, plantear algunas consideraciones que a manera de introducción, y a mi juicio, pueden constituir las particularidades que enmarquen la gerencia para el cuidado de la salud.

Gerencia es sinónimo de administración. Significa conducir con, para lograr un fin específico. Según Peter Drucker:

“La gerencia es el órgano de la sociedad encargado específicamente de hacer productivos los recursos, es decir, responsable del progreso económico organizado, refleja como consecuencia de ello, el espíritu básico de esta era”. 3

Casi siempre se habla de la Gerencia más por su ubicación dentro de la estructura organizativa y por quién la ejerce o la representa, pero casi nunca nos referimos a ella como órgano rector que es y que solamente se le puede definir por sus funciones, orientadas a conducir los negocios, acciones o intereses, a conducir a los directivos, a los trabajadores y su trabajo.

El surgimiento de la Gerencia como disciplina esencial, distinta y prominente, es un hecho histórico y trascendente para la sociedad y las organizaciones productoras de bienes o servicios. Evoluciona tanto en su conceptualización y enfoques, por ser una ciencia; como en la manera como se operacionaliza, por ser un arte. Según Motta, P. R. (1997):

“ La administración es tanto una práctica social y profesional como un campo del conocimiento con interacciones científicas que encierra la actividad del administrador y la de producir el saber administrativo. ¿Cómo se integran la práctica y la teoría, cuál es la dimensión científica de la gestión?” “Tanto la teoría como la práctica poseen una fuerte superposición. La práctica de la gerencia no es una actividad aislada de la formación del conocimiento, posee formas de sistematización, explicación, comprensión y de reproducción para otras realidades. Así mismo, la experiencia práctica puede ser una valiosa experiencia teórica. Las teorías de la gerencia pueden ser verdaderos fenómenos prácticos, son formas de sistematizar y de representar una realidad organizacional” 4

Ayer se habló de la Administración Clásica, Científica o Tradicional, luego se habló de la

Administración Contemporánea y Moderna. Hoy se hace mención de la Gerencia del Servicio, de la Gerencia Social, de la Gerencia de la Información, de la Reingeniería, de la Alta Gerencia, de la Gerencia de la Calidad, de la Gerencia Participativa o Corporativa, entre otras; cada una de ellas claramente caracterizadas, que reflejan dinamismo, evolución y conservan los principios propios de la administración.

De igual forma, se habló de la Enfermería como una práctica centrada en la atención y cuidados a los pacientes, de la Enfermería Clínica y de la Ambulatoria o Comunitaria. Hoy se habla de la Enfermería como una disciplina profesional, con un cuerpo de conocimientos propio y en evolución, los cuales sustentan la práctica profesional en las áreas de desempeño: asistencial, educativo, administrativo e investigativo.

Se escucha hablar de la Enfermería Domiciliaria, de ejercicio profesional Independiente, de mercadeo y producción en Enfermería, de la Enfermería Corporativa y de muchos otros términos; sin embargo, es importante que en cada uno de ellos no se pierda de vista la esencia de Enfermería —el cuidado de la salud-, su dimensión y los principios éticos y legales que la rigen dentro del continuo vida-muerte, allí donde se manifiesta la salud y la enfermedad.

“Los tiempos cambian y en ellos somos modificados” Emperador Lotario I.

El cuidar y el cuidado son conceptos operacionalizados en nuestro medio, más recientemente en la docencia que en la asistencia y menos en la investigación y en la gerencia.

Dar una mirada al cuidar como producción específica derivada del trabajo de Enfermería, como instrumentalización para alcanzar el bienestar, como introyección y proyección de una asistencia cuidativa, es una prioridad, un reto y un proceso que ha de ser continuado, explicitado y comprendido en todos los ambientes donde participa Enfermería y por todos los profesionales, por que, como lo afirman la enfermera Murchison et al:

“La enfermera contemporánea exige el derecho de pensar y actuar con responsabilidad profesional y, consecuentemente, con autonomía. Afirmación que presupone un desafío que hace de la profesión, más que un empleo, una filosofía de vida, porque se ha visto que cuando asume su papel principal en el contexto de la asistencia de la salud, el cuidado y la responsabilidad profesional para los resultados de este cuidado, fundamentan su acción”.

Al hacer un paralelo entre el surgimiento de la Administración o Gerencia y la Enfermería vemos que:

Estas aparecieron simultáneamente con la existencia del hombre, sus sistemas de organización y las diversas formas de trabajo.

Las dos, Gerencia y Enfermería, son consideradas Ciencias por algunos autores, porque se valen de y generan conocimientos. Y también, Artes, porque se valen de múltiples recursos y variados procesos para cumplir sus fines: cuidar la salud y conducir la organización.

La Gerencia constituye una herramienta fundamental para hacer que tanto las personas como las organizaciones con los recursos, logren sus competencias, su integralidad y su realización dentro de la sociedad.

La Enfermería constituye una herramienta fundamental para ayudar a restablecer y mantener estable el continuo Salud-Enfermedad y permitir a las personas que desarrollen sus potencialidades y cumplan su misión social.

La Gerencia y la Enfermería elaboran procesos y métodos que se complementan para lograr sus fines.

El Proceso de Enfermería está orientado a la resolución de necesidades prioritarias de salud para cada uno de los usuarios o grupos de usuarios. Parte de la recolección de información cualicuantitativa para la valoración, diagnóstico, planeación, intervención y evaluación de la

situación, con el propósito de lograr su objetivo con efectividad y eficacia.

El proceso gerencial también se vale de la información para el diagnóstico, la planeación, la organización, la dirección y el control, tendientes al logro de las metas de la organización. 5

Al cuestionar qué es lo que gerencia Enfermería, se genera una variedad de respuestas, dependiendo de quién responda y bajo el contexto bajo el cuál se responda. Para muchos, la respuesta sería: Enfermería gerencia servicios, gerencia recursos, ya sean humanos, materiales o equipos y tecnología, gerencia programas, gerencia instituciones o, en el mejor de los casos, gerencia pacientes. Para otros -muy pocos-, Enfermería gerencia cuidados, que están dirigidos a la promoción, la prevención, la protección, la curación o el restablecimiento de la salud de los individuos.

## GERENCIA PARA EL CUIDADO DE LA SALUD

El abordaje de la Gerencia para el cuidado de la salud implica nuevas prioridades, requiere de nuevas prácticas, pero ante todo de cambios de actitudes individuales, colectivas y profesionales; es decir, actuar y mirar el mundo, la salud, la enfermedad y el ejercicio profesional de una manera distinta.

La gerencia para el cuidado de la salud en Enfermería, oscila entre la utopía y la realidad. Como utopía, vale la pena preguntarnos cómo queremos ser en el futuro, reconocer y dimensionar diferentes perspectivas: política, cultural, social, tecnológica, estructural organizacional, operativa y teórica. Como realidad, debemos preguntarnos: ¿cómo estamos?, ¿qué tanto se han logrado modificaciones en la salud de la población por parte de Enfermería, en actos y actividades de cuidado?, ¿cuáles son los determinantes propios de Enfermería, del sistema de salud y las influencias del contexto?, ¿qué resultados e impactos se han logrado y medido en términos de calidad y cantidad?, ¿qué limita la gestión de Enfermería?

Son interrogante cuyas respuestas nos pueden conducir a una nueva forma de pensar y actuar frente a las complejidades de la salud y de Enfermería como concepto, como organización, como determinante de vida y desarrollo y en su manera de abordar la praxis, la investigación, la docencia y la gerencia, en forma más integral y global.

Dorothea Orem se refiere a la Administración en Enfermería como aquella orientada hacia... Como prestadora de servicios de enfermería y que administra la atención a pacientes, personas o grupos de personas. Y como gerentes de enfermería, que administran los servicios de enfermería dentro de una organización.<sup>1</sup>

Según Diana Huber (1996), la gerencia de enfermería es una combinación creativa de conocimientos, liderazgo y destrezas gerenciales aplicados a la práctica, con la intención de organizar los servicios de cuidados de enfermería" 1

Por lo tanto, la gerencia y la enfermería son dos disciplinas profesionales que se articulan. Enfermería con sus perspectivas, teorías y modelos conceptuales, cuyos ejes fundamentales son la persona, el ambiente, el cuidado y la salud. La gerencia, también con sus perspectivas, enfoques gerenciales y proceso de gestión, dirigidos a la consecución de los fines de la organización de enfermería para el cuidado de la salud.

Existen diferencias entre la práctica de enfermería y gerencia de la misma: "La práctica de enfermería se refiere a los conocimientos y destrezas para dar cuidados a los diferentes usuarios en diferentes ambientes. La gerencia es la aplicación de elementos teóricos gerenciales como la dirección, el liderazgo, el cambio y la toma de decisiones para coordinar y dirigir la prestación de servicios de enfermería dirigidos al individuo, grupo de individuos o familias". 1

La gerencia para la práctica de enfermería requiere de dos componentes básicos: - Las relaciones interpersonales, en las que juega papel importante el liderazgo. Un liderazgo renovador y

participativo que genere procesos de cambio, fomente la creatividad, el estudio y la autorrealización grupal e individual entre otros, para lograr las metas de la organización de enfermería.

- Y la capacidad para pensar y actuar críticamente, es decir, tomar decisiones con objetividad y autonomía en el proceso de resolución de problemas a los usuarios centrados en el cuidado o de la organización para lograr las metas y los objetivos.

Tanto el liderazgo como la toma de decisiones son procesos dinámicos y fundamentales durante el ejercicio profesional de Enfermería en cualquiera de los escenarios donde se desempeña, por cuanto el ambiente bajo el cual interactúa está caracterizado por el cambio, la complejidad y las habilidades para gerenciar los recursos disponibles, incluyendo el tiempo y los conocimientos, en pro de los fines particulares de la profesión y generales de la salud. 1

## IMPLICACIONES

Por lo tanto, una gerencia para el cuidado de la salud requiere de transformaciones progresivas en el pensar, el ser y el actuar de Enfermería. Transformaciones orientadas a la búsqueda de mecanismos de adaptación más acordes con el contexto, siempre conservando su ser, sus principios, y reforzando los valores de quienes la constituyen: los profesionales de Enfermería. Dichas transformaciones están relacionadas con:

La búsqueda de nuevos horizontes centrados en su ser, saber y hacer, para conservar su unidad. Desde el punto de vista de la gerencia significa tener una visión holística o globalizante de Enfermería, de su organización, del trabajo, de sus integrantes y del propio gerente de enfermería para poder conducir el trabajo.

El surgimiento de nuevos gerentes en enfermería, no "jefes" y sí "líderes", cuyo perfil esté más orientado a ser un individuo más humano, cálido, políglota, que domine la tecnología disponible, que sea un excelente comunicador, negociador, usuario de la información y administrador de conocimientos e investigación. Un administrador creativo del Cuidado de Enfermería.

El desafío científico, entendido como el desarrollo de la capacidad para investigar problemas propios del cuidado de la salud y la gerencia de éste. Socialización de los productos investigativos y que las evidencias que proporcionan sus resultados sean incorporados como nuevos desafíos. Por ejemplo, realizar estudios comparativos descriptivos sobre estilos de liderazgo, impacto del cuidado de la salud, desarrollo y validación de nuevos modelos gerenciales y de organizaciones de enfermería, estandarización de costos y gastos derivados de los cuidados de enfermería, perfil o caracterización de los gerentes en enfermería, estudios comparativos entre estilos de trabajo en enfermería, y muchos otros.

Los cambios de paradigma del conocimiento y de la práctica de Enfermería, ya que estos influyen en los costos de atención, en la calidad, la satisfacción de los usuarios, el desarrollo de la disciplina profesional y la dirección de la misma.

Las modificaciones en los estilos de trabajo tradicional. Donde se pase de lo igual a lo diferente, de lo complejo a lo simple o viceversa, de cuidar espacios, recursos y "pacientes", a cuidar verdaderamente la salud de las personas. Implica ir tras otras modalidades de trabajo más placenteras, productivas e impactantes.

El reconocer y analizar la relación entre la oferta y la demanda del cuidado, sus cambios, los avances de la ciencia y la tecnología y sus recursos, permitirá reorientar y fortalecer sus fines.

La autonomía, el liderazgo, el reconocimiento y posicionamiento profesional serán eje central para una reforma organizativa circular, horizontal, articulada y con proyección.

Para Enfermería, estas transformaciones implican interacción y beneficios mutuos o recíprocos para poder perdurar, competir e influir positivamente ante los diferentes tipos y características de

cuidados dirigidos hacia la demanda. 4,5

Los retos y oportunidades en el mundo del cuidado de la salud implican: un paso de lo menos reactivo a corto plazo, por lo más proactivo a largo plazo. Un cambio de pensamiento, una nueva forma de organización, una ubicación en el camino, nuevas actitudes profesionales, personales y sociales. Una apropiación de conocimientos propios de enfermería, complementados con conocimientos derivados de otras ciencias. Apropiación de la tecnología existente y futura, y adecuada utilización de ella.

Todas las enfermeras, de una u otra manera, aplican elementos gerenciales y el proceso de gestión en su diario quehacer como proveedoras de cuidados o servicios de enfermería; igualmente, retoman lineamientos de las diferentes teorías administrativas y enfoques gerenciales, para conducir su sistema de organización, por lo tanto:

“Las teorías y modelos de enfermería son una fuente inagotable para orientar la función gerencial centrada en el cuidado de la salud”

Un campo por explorar es la productividad en Enfermería. Campo nuevo, desafiante y complejo, por cuanto está sujeto a múltiples influencias internas y externas a Enfermería, relacionadas con los conocimientos, la motivación, las experiencias y las técnicas entre otros.

Hay dificultades para medir con certeza los resultados propios de Enfermería, porque no se han diferenciado muy bien los procesos de atención en salud de los procesos para el cuidado que utiliza Enfermería, y porque no se han definido y diferenciado los indicadores de evaluación y de gestión.<sup>6, 7</sup>

Una nueva concepción de la Enfermería como empresa, requiere un potencial humano capaz de transformar insumos en productos, constituidos estos en bienes para el cuidado y servicios de cuidado, que han de ser consumidos por los usuarios de la organización de salud y de enfermería bajo el contexto en el cual actúa.

Una empresa de enfermería compite en una economía de libre mercado; su razón de ser es generar lucro con la venta de sus propios bienes o servicios, para subsistir, perdurar, competir y crecer; para ello, sus productos han de ser de calidad y concordantes con las exigencias de la demanda. Se debe indagar, entonces, sobre cuáles son sus productos, qué los caracteriza para acreditarlos en el mercado, cómo es el servicio y quiénes son sus protagonistas desde el inicio hasta el final. <sup>8</sup> Estos son, solamente, algunos cuestionamientos que nos llevan también a redireccionar la forma actual de ejercer la profesión, y cuyas respuestas constituyen desafíos para gerenciar un auténtico cuidado de la salud.

Finalmente, quiero compartir con ustedes la conclusión a la que llegó un grupo de estudiantes de segundo semestre de la carrera de enfermería, que cursa la asignatura de Conocimiento y Enfermería, después de haber estudiado el tema El cuidado, pilar fundamental de la disciplina profesional:

“El ser humano es integral, y como tal hay que tratarlo; no hay nada más grato que dar un buen cuidado de enfermería, y para darlo no se necesitan tantas maravillas, sólo se necesita querer mucho lo que se hace, ser un buen observador y percibir oportunamente todo aquello que hace daño o nos puede hacer daño. Solo se necesita un corazón grande para ser un buen profesional de enfermería, que con sabiduría, sentido común y amor pueda conducir y lograr lo que desea: tratar a cada cliente como si fuera la persona más querida, con cuidado y bien cuidada”.

#

----- Bibliografía -----

1. HÚBER, D., Liderazgo y Administración en Enfermería, Ed. McGrawHill, México, 1996, p. 31.
2. DEL LLANOS, J. S. et al. Gestión Sanitaria Innovaciones y Desafíos, Ed. Masson, Barcelona, 1998.

3. DRUKER, P., A nova era da administração, 4ª ed., Ed. Biblioteca Pioneira de Administração y Negocios, São Paulo, 1993. pp. 1-5.
4. MOTTA, P. R., Transformación Organizacional: La teoría y la práctica de innovar. Ed. Qualitymark , Rio de Janeiro, 1997. Cap. 2.
5. ALZATE, P. M. L., Gerencia del cuidado de enfermería en: Dimensiones del Cuidado. Universidad Nacional de Colombia, Facultad de Enfermería, Bogotá, D. C., 1998, pp. 102-106.
6. SIMM, S. A. P. Mercadeo de los Servicios de Enfermería en: Administración de Servicios de Enfermería. Ed. Interamericana, México 1986. Cáp. 22.
7. CASAUS, I. P. Introducción a al Gestión en Enfermería. Ed. Olalla - FUNDEN, Madrid, 1995 Cáp. 10 y 11.
8. ASHTON, J. Ciudades Sanas. ED. Masson, Barcelona, 1993.

<http://www.clase-empresarial.com>

<http://www.nursingcenter.com>

<http://www.msh.org> o [bookstore@msh.org](mailto:bookstore@msh.org)

[mosbyexp@class.org](mailto:mosbyexp@class.org)

[jjimendez@wanadoo.es](mailto:jjimendez@wanadoo.es)