

## La acción investigativa del administrador hospitalario

NELSA BEATRIZ REY DE ASTAIZA\*

---

### INTRODUCCION

---

*El hospital es el lugar que encierra en su más viva expresión las vivencias humanas. Allí surge la vida y allí se desvanece; sonríe la madre ante la llegada del bebé y llora la familia cuando la enfermedad azota a sus allegados. El hospital se conmueve por las urgencias de los pacientes y por los avances científicos de sus dedicados investigadores. Es un mundo de contrastes, de acciones palpitantes y de grandes decisiones.*

*A la cabeza de este vibrante ambiente se encuentra el Administrador Hospitalario con una gran responsabilidad y misión para que los objetivos de la institución se cumplan dentro de un clima organizacional eficiente, ágil y dinámico, mediante una gestión que garantice la aplicación de los más modernos principios de la administración y de los métodos científicos.*

*La gestión, es en efecto, el "manejo de los servicios aplicando el concepto de unidad de mando, cualquiera fuera la forma de gobierno, aprovechando la capacidad técnica y humana de cada uno de los constituyentes del equipo de salud cada día más numeroso y diversificado, escuchando a cada uno en sus observaciones y sus resultados para que, si*

*fuera necesario después de haberlos evaluado, se puedan efectuar los ajustes necesarios"*<sup>1</sup>.

*La transferencia de esta gestión implica el desempeño de un Administrador Hospitalario con actitud investigativa que esté abierto a la búsqueda de nuevas alternativas a la problemática que se genera en la vida hospitalaria.*

*Este artículo pretende, por tal motivo, suscitar la reflexión en torno a la importancia de la actitud investigativa con dimensión participativa por parte del Administrador Hospitalario.*

### LA DINAMICA DE LA INVESTIGACION PARTICIPATIVA

La investigación participativa puede interpretarse como una estrategia metodológica que involucra a toda la comunidad hospitalaria en el conocimiento y solución de sus problemas. En este sentido, se inscribe dentro del campo de las acciones de investigación que no busca solamente describir los trabajos, sino generar conjuntamente con los miembros de la comunidad hospitalaria las acciones requeridas para el cambio y lograr su participación en el desarrollo de las acciones conducentes a lograr el mejoramiento y progreso de la entidad hospitalaria.

"La investigación participativa, en su sentido más amplio, puede comprender todas las estrategias en las que la población involucrada participa activamente en la toma de decisiones y en la ejecución de algunas o de todas las fases de un proceso de in-

---

\* Magister en Investigación y Tecnología Educativa  
Coordinadora Área de Investigación Especialización en  
Administración Hospitalaria, EAN

vestigación. En este campo se han venido dando experiencias significativas que han aportado en la búsqueda de métodos alternativos: la investigación—acción, la observación participativa, el auto-diagnóstico de necesidades son ejemplos de métodos para la participación que la garantizan tanto con grupos de profesionales, como con grupos de la comunidad en las distintas fases del proceso de investigación”<sup>2</sup>.

De acuerdo con lo anterior, la investigación participativa y la investigación—acción están involucradas dentro de un mismo concepto “la investigación es la producción de conocimientos y la acción, la modificación intencional de una realidad dada”<sup>3</sup>. Se trata pues de una investigación muy arraigada en las necesidades del hospital con un propósito que va más allá de la simple recolección de información y que busca fundamentalmente **actuar** decididamente en la solución de los problemas.

Podríamos decir que este tipo de investigación— acción se caracteriza fundamentalmente porque:

- Implica un gran compromiso de todos los miembros de la comunidad hospitalaria.
- Se ubica en un contexto real, dejando de lado los dogmatismos.
- Estimula la comunicación, el diálogo y la participación activa de todos los funcionarios.
- Implica un equilibrio entre la reflexión y la acción, buscando incidir rápidamente sobre la realidad de los hechos, pero sobre las bases sólidas de un sustento científico e investigativo.

### **El Enfoque de Solución de Problemas como Base para la Investigación Participativa**

Si la investigación participativa busca actuar sobre una realidad dada, debe estar indiscutiblemente ubicada en los problemas prioritarios que aquejan a las entidades hospitalarias. Los problemas pueden identificarse como una brecha entre lo que es y debiera ser. Es la distancia entre una situación deseable y una situación actual. Implica un estado de insatisfacción y el interés por encontrar un estado más satisfactorio.

“Un problema de salud sólo existe si es percibido por la gente, pero es de esperar una amplia va-

riabilidad en la percepción individual de los problemas, ya que tal percepción tiende a estar influida por juicios de valor. Una buena definición de un problema tiende a minimizar los elementos de subjetividad en su interpretación.

Los políticos, los líderes y los decisivos en el campo de la salud tienden a percibir los problemas de una manera aislada y sintomática; y con frecuencia confunden los problemas con lo que son sólo síntomas o medios para su solución. Tal percepción limita la búsqueda de soluciones creativas e induce el uso de intervenciones paliativas o sintomáticas. La formulación de problemas implica analizar sus causas y proponer alternativas de solución mediante una toma de decisiones.

Todo proceso de decisiones encara un cierto grado de incertidumbre pero la información confiable bien utilizada reduce el nivel de incertidumbre de las decisiones. Las investigaciones y los estudios especiales que generan información de confiabilidad conocida contribuyen de esta manera, a mejorar la calidad del proceso de decisiones, y por lo tanto, a producir decisiones más acertadas.

**“La investigación responde a los problemas prioritarios de las instituciones de salud”.**

Una de las responsabilidades fundamentales de los líderes de la salud es formar decisiones. El cuidado de la salud es afectado por la calidad de estas decisiones. Sin embargo, muchos líderes de la salud en posiciones de comando improvisan decisiones; algunos perseveran en la decisión y otros deciden intuitivamente, aún en presencia de información de buena calidad para sustentar su decisión. Deciden con ligereza porque tienden a ignorar las consecuencias de su decisión. Muchos se sobrecogerían si llegasen a percatarse de las consecuencias sociales y económicas de muchas de sus decisiones clínicas y administrativas<sup>4</sup>”.

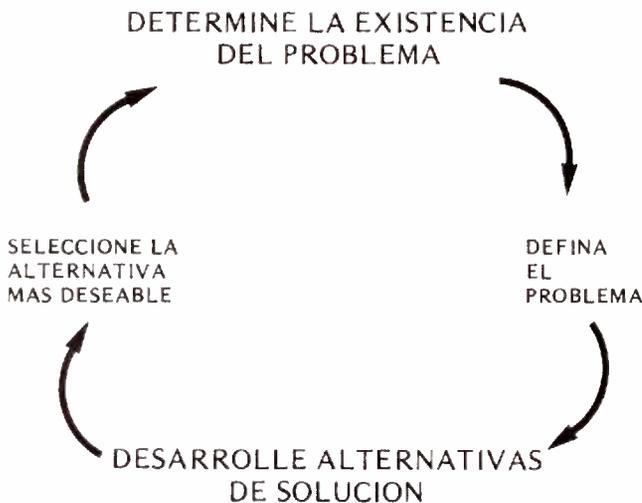
Evidentemente, un primer paso dentro de una actitud investigativa con carácter participativo se

inicia con una acertada definición y selección de los problemas prioritarios del hospital. A veces "los árboles no dejan ver el bosque" y se disipa la atención del Administrador Hospitalario en detalles superficiales y se pierde la dimensión de lo que es más prioritario y pertinente para darle respuesta inmediata.

Otro concepto paralelo a la selección de problemas prioritarios es la toma de decisiones tan necesaria en un directivo hospitalario, entendida "como el proceso de seleccionar entre opciones o alternativas de solución con el fin de resolver un aspecto o un problema"<sup>15</sup>.

De acuerdo con Halloran y Trunzi "la cualidad que mide mejor el éxito como Administrador Hospitalario es la evidencia de las habilidades y la destreza para tomar buenas decisiones. El éxito en el planeamiento, en la organización, en la dirección y en la orientación de las personas y de los recursos, hacia objetivos comunes está basado en la habilidad para implementar decisiones buenas"<sup>16</sup>.

Haciendo una síntesis en relación con la identificación de problemas y toma de decisiones, se puede observar el siguiente esquema<sup>7</sup>:



### La Investigación Participativa en el Manejo del Conflicto

Se ha estimado que un buen promedio del tiempo lo pasa el Administrador Hospitalario manejando **conflictos**. Es inevitable en las instituciones de la salud. Las organizaciones son hechas por gentes que encuentran en sus trabajos una variedad de si-

**"El conflicto puede transformarse en una acción constructiva de las instituciones de salud"**.

tuaciones, actitudes y objetivos que con frecuencia generan conflictos, por ello, el conflicto ha sido definido como "una expresión de lucha entre dos o más personas interdependientes, quienes perciben objetivos incompatibles, recompensas escasas e interferencias en la ejecución de sus propósitos"<sup>18</sup>.

A lo largo de los años, la gente que estudió el comportamiento organizacional, creyó que era posible eliminar el conflicto del lugar del trabajo y estuvieron esperando resolver los conflictos como parte de su actividad. Actualmente el conflicto es visto como algo que no puede ser eliminado. Más que regar el conflicto, es más realístico buscar cómo administrarlo y manejarlo.

El papel del Administrador Hospitalario con actitud investigativa está en una indagación permanente de búsqueda de alternativas para lograr resultados positivos del conflicto, es decir, transformar el conflicto en una acción constructiva del proceso. En resumen, el conflicto cuando tiene resultados positivos para la organización es llamado conflicto constructivo.

El conflicto puede producir un sin número de resultados positivos si el Administrador Hospitalario los maneja hábilmente: el conflicto puede llevar a la gente a juntarse, a canalizar sus emociones, a unificar criterios, a clarificar roles, a incrementar las destrezas, a resolver los problemas, a actuar como un estímulo en el desarrollo de nuevos hechos; y en síntesis, a manejar los esquemas de comunicación y el clima organizacional de la entidad hospitalaria, organizando cada día más sus fortalezas y apertura hacia los procesos de cambio.

### La Investigación Participativa Fortalecida por un Liderazgo Eficaz

Para que el Administrador Hospitalario pueda involucrar toda su comunidad en un proceso investi-

gativo y lograr la participación activa en la solución de los problemas requiere poseer una habilidad especial para ejercer el liderazgo frente a la comunidad. El liderazgo ha sido definido "como influencia, como el arte o proceso de influir sobre las personas para que intenten con buena disposición y entusiasmo el logro de las metas de grupo. Se puede ampliar este concepto para que implique no sólo la disposición para trabajar, sino también, una disposición para trabajar con afán y confianza (...), dirigir es guiar, conducir, orientar y proceder. Los líderes actúan para ayudar a un grupo a lograr objetivos, mediante la aplicación al máximo de sus capacidades".

En efecto, para que el quehacer investigativo en el hospital se convierta en un motor de acción y de participación de toda la comunidad se requiere el ejercicio de un liderazgo eficaz que estimule la pro-

**"La investigación  
puede promoverse  
mediante un liderazgo eficaz".**

ducción de conocimientos y el desarrollo de planes de acción concretos que redunden en beneficio de la institución.

De esta manera, el hospital se transforma en un recinto de avances científicos y tecnológicos profundamente arraigados en los problemas que conmueven a las comunidades y en un proceso dinámico de acciones tendientes a mejorar la calidad de los servicios.

#### **La Investigación Participativa como Herramienta en la Administración Hospitalaria**

Los hospitales con frecuencia tienen líneas de investigación en salud de significativas repercusiones, pero es muy poco frecuente encontrar la investigación al servicio de los problemas administrativos del hospital y ésta es precisamente la intencionali-

dad de la Escuela de Administración de Negocios. Así como el método científico es una herramienta indispensable en el diagnóstico clínico, la investigación participativa debe constituirse en elemento básico para las decisiones administrativas.

Son múltiples los aspectos administrativos que requieren investigación. La búsqueda de nuevos esquemas organizacionales, el análisis de la oferta y la demanda, el complejo mundo relacionado con la administración de los recursos humanos, los esquemas de autoridad y comunicación, los indicadores de calidad, los diagramas de procedimientos, los costos, la problemática del mantenimiento, los recursos de informática y muchos otros tópicos pueden constituirse en líneas de investigación administrativas de inquietante actualidad para el hospital.

Lo importante es tener en cuenta la necesidad de que esta investigación se desarrolle en forma ágil y oportuna, de tal manera que le facilite al Administrador Hospitalario la toma de decisiones en el momento requerido.

Los estudiantes de postgrado de la Escuela de Administración de Negocios conscientes de la importancia en la aplicación de este enfoque en sus instituciones se encuentran por estos días explorando problemas prioritarios desde la perspectiva administrativa.

Varios de ellos han focalizado su atención hacia cómo mejorar los manuales de funciones, los trámites, los costos, las líneas de autoridad, la utilización de los servicios, los sistemas de urgencias, la organización de pequeñas empresas de salud, etc.

Esperamos en esta revista poder publicar próximamente sus avances investigativos.

En este intento investigativo se ha prestado especial interés a la selección de problemas factibles de solucionar por nuestros estudiantes con el fin de propiciar planes de acción concretos que respondan a los problemas identificados, de tal manera que se requiere aporte y compromiso serio con la institución donde se gesta la investigación.

Así se busca que la investigación contribuya al progreso de la Administración Hospitalaria y por ende, de las instituciones de salud, con el fin de lograr que cada día el hospital se constituya en una empresa humana modelo, donde se logre el bienestar del paciente, la familia y la comunidad.

## NOTAS

- 1 MALAMUD, Corach. "Manejo del Hospital Público y Privado". Editorial Panamericana. 1985. P. 25.
- 2 ZAPATA y ASTAIZA. "La Investigación Participativa". Bogotá. Asociación Colombiana de Facultades de Medicina. 1985. P. 7.
- 3 DE SCHUTTER, Anton. "Investigación Participativa". México. Centro Regional de Educación de Adultos para América Latina. 1983. P. 173.
- 4 MEJIA VANEGAS, Alfonso. "Solución de Problemas, Proceso, Decisiones y Determinaciones de Prioridades". ASCOFAME. 1988. Asociación Colombiana de Facultades de Medicina. Bogotá. 1988.
- 5 Teaching Improvement Project System Management and Supervision Skills for Health Care Professionals. "Cómo Tomar Decisiones Efectivas". Universidad de Kentucky.
- 6 Citado en el mismo módulo sobre PS "Cómo Tomar Decisiones Efectivas". P. 14.
- 7 Ibid. P. 42.
- 8 Teaching Improvement Project System Conflict Management. Universidad de Kentucky. 1989. P. 12.
- 9 O'DONNELL, Koontz. "Administración". Octava Edición. McGraw-Hill. 1989. P. 560.

## BIBLIOGRAFIA

- DE SCHUTTER, Anton. "Investigación Participativa". México. Centro de Educación de Adultos para América Latina. 1983.
- KETCHELEY, John; MEJIA, Alfonso y Otros. Taller de Estudio del Trabajo para Mayores Decisiones. Organización Mundial de la Salud. Ginebra. 1988.
- MALAMUD, Corach. "Manejo del Hospital Público y Privado". Buenos Aires. Editorial Panamericana. 1985.
- MEJIA VANEGAS, Alfonso. "Solución de Problemas, Proceso de Decisiones y Determinación de Prioridades". ASCOFAME. 1988.
- O'DONNELL, Koontz. "Administración". Octava Edición. McGraw-Hill. 1988.
- Teaching Improvement Project System. "Conflict Management". Universidad de Kentucky. 1989.
- World Improvement Project System Management and Supervision Skills for Health Case Professionals. "Cómo Tomar Decisiones Efectivas". Universidad de Kentucky. E.E.U.U. 1989.
- ZAPATA y ASTAIZA. "La Investigación Participativa". Bogotá. Asociación Colombiana de Facultades de Medicina. 1985.



*Salto del Tequendama. Grabado (tomado de América Pintoresca, edición 1987)*