

Diagnóstico organizacional, un estudio de caso en el Hospital Civil de Culiacán

Organizational diagnosis, a case study in Hospital Civil de Culiacán

Delia Angélica, León-Castro¹, Deyanira, Bernal-Domínguez²

Resumen

El diagnóstico organizacional es un análisis integral que evalúa las áreas que inciden en el logro de objetivos estratégicos dentro de un contexto actual. La metodología aplicada fue un estudio de caso con enfoque cualitativo y descriptivo. Su aporte es proporcionar conocimientos; comprobar, contrastar y explicar las prácticas realizadas dentro de la unidad de análisis, con el fin de contar con un diagnóstico que permita transformar el proceso de toma de decisiones. Se aplicó la herramienta de libre acceso en Internet ofrecida por la Secretaría de Economía en México al Hospital Civil de Culiacán ubicado en Culiacán, Sinaloa, México. Se identificaron fortalezas como: organigrama establecido, personal altamente calificado y comprometido. En contraste, se detectaron problemas en las áreas de finanzas y recursos humanos, debido a las barreras de comunicación, la falta de análisis y planeación financiera, así como programas de capacitación. Se proponen una serie de medidas para mejorar y fortalecer la gestión de recursos financieros, materiales, humanos y tecnológicos.

Palabras clave: *Diagnóstico organizacional, hospital, gestión empresarial.*

Abstract

Organizational diagnosis is an analysis that assesses the areas that affect the achievement of strategic objectives within a current context. The applied methodology was a case study with a qualitative and descriptive approach. The contribution is to generate knowledge; prove, contrast and explain the praxis made inside the analysis unit, with the purpose of having a diagnosis that can transform the process of decision making. The free access tool on the Internet offered by Secretaría de Economía en México was applied to Hospital Civil de Culiacán located in Culiacán, Sinaloa, México. Strengths were identified such as: established organization chart, highly qualified and committed staff. In contrast, problems were detected in the areas of finance and human resources, due the communication barriers, the lack of training programs and financial analysis and planning. A series of measures are proposed to improve and strengthen the management of financial, material, human and technological resources.

Key words: *Organizational diagnosis, hospital, business management.*

Códigos JEL: I19, M10, M19

Artículo Recibido: 13 de abril de 2021
Artículo Aceptado: 05 de mayo de 2021

¹ Licenciada en Contaduría y Finanzas; estudiante de cuarto semestre de la Maestría en Administración Estratégica con énfasis en Gestión y Reingeniería Financiera de la Universidad Autónoma de Sinaloa; correo electrónico delia.leon.castro@gmail.com, ORCID: 0000-0003-1036-6316

² Doctor en Ciencias Sociales; Profesor e investigador de la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de Sinaloa; línea de investigación organizaciones y dirección financiera; correo electrónico deyanirabernaldominguez@gmail.com, ORCID: 0000-0001-8990-1988

Introducción

Los hospitales se consideran organizaciones complejas en virtud de los distintos criterios que deben atender; cuentan con una amplia diversidad de objetivos y metas tales como la atención médica, educación e investigación; su operación es continua, sus resultados son difíciles de medir, cuentan con doble línea de autoridad: dirección administrativa y médica. Aunado a la gran responsabilidad que tienen ante el individuo, su familia y comunidad, los constantes avances científicos y tecnológicos, así como los modernos conceptos de gestión, dirección o administración son los motivos de que diversas investigaciones se orientan a recabar criterios y elementos esenciales que permitan definir modelos eficientes de gerencia hospitalaria, así como atender la necesidad de mejorar la calidad en los servicios brindados (Malagón-Londoño, Laverde, & Morera, 2016; Organización Panamericana de la Salud, 1996).

Por su parte, Gonzáles (2017) afirma que un problema generalizado en las empresas es que responsables y directivos son absorbidos por la carga de trabajo del día a día y no prestan la debida atención ni tiempo a cuestionarse sobre cómo están funcionando en realidad las diversas áreas de la organización, por esta razón considera necesaria la realización constante de análisis que evalúen su desempeño. De acuerdo con Asencio, Crespo, Rosales y Vergara (2017) se diagnostican a las organizaciones con el propósito de conocer el nivel de logros que han alcanzado; busca identificar fortalezas y debilidades, así como causas que dificultan el desarrollo y factores que contribuyen al logro de objetivos establecidos.

Asimismo, Domínguez, Palazuelos, Unzaga y Camarillo (2014) precisan que el diagnóstico empresarial permite evaluar, controlar y mejorar aquellas actividades que se realizan para la comprensión, control y predicción del desempeño en las organizaciones; dicho en otras palabras, un diagnóstico es un análisis integral que evalúa cada una de las áreas que inciden en el logro de una misión y objetivos estratégicos, dentro de un contexto real y actual, obteniendo bases sólidas de información para la realización de planes a corto y largo plazo.

En investigaciones realizadas por Bustos y LLarrull (2017) y Santos (2017) se detectaron algunas debilidades que enfrentan las organizaciones hospitalaria, siendo estas: carencia de planeación a futuro y objetivos departamentales, ausencia de planificación estratégica, equipo tecnológico obsoleto, ausencia de intercambio de información entre departamentos, la no existencia de un área dedicada a capacitación, equipo de trabajo con escasa motivación, poco sentimiento de pertenencia y compromiso con la institución, falta de incentivos remunerativos y no remunerativos, manuales de puestos no definidos adecuadamente. Además, existen amenazas que les afectan como: recesión económica y limitaciones presupuestarias, competidores certificados por normas de calidad sanitaria, cambios epidemiológicos, ambientales, económicos y sociales.

En un entorno cambiante como el actual, los hospitales deben contar con medidas de planeación, control y dirección que facilite la acertada toma de decisiones respaldada con información oportuna y veraz proveniente de las distintas áreas que los conforman. Para poder lograrlo, es necesario que tanto la alta dirección como personal operativo cuenten con conocimientos que permitan direccionar sus esfuerzos al logro de objetivos estratégicos, optimización de recursos, así como hacer frente a cambios que surjan en el contexto y organización.

Revisión teórica

El diagnóstico organizacional es un estudio necesario en todas las empresas, evalúa su situación estratégica actual, revela problemas y debilidades, así como potencialidades y avances de su crecimiento. Permite generar eficiencia a través de cambios sustanciales; es una estrategia fundamental para el logro de objetivos empresariales, evita improvisaciones y asegura la rentabilidad, posicionamiento y competitividad de la institución (Bravo Rojas, Valenzuela Muñoz, Ramos Vera, & Tejada Arana, 2019). De igual forma, Mansilla (2020) afirma que el diagnóstico encuentra su sentido en su aplicabilidad práctica para la solución de problemas.

En un estudio de Vega de la Cruz y de la Luz Gonzáles Reyes (2017) se detectó que las principales carencias relacionadas a la administración de una entidad hospitalaria cubana son: limitado enfoque de proceso y mejora continua, aplicación aislada de las herramientas de control para la gestión hospitalaria, inoportunidad, poca flexibilidad y fiabilidad en el proceso de decisiones, limitado uso de herramientas estadísticas para control interno, deficiencias en el control de recursos materiales e insatisfacción del cliente interno y externo. Por su parte, Aguilar Ynga (2019) expone la problemática que enfrenta un hospital peruano en el área de tesorería. Presenta un diagnóstico administrativo que señala la existencia de diferencia entre los costos de la organización con los de otras clínicas asistenciales, vislumbrando la necesidad de actualizar los costos de servicios prestados. Asimismo, se exhibe la falta de capacidad operativa del personal asignado; falta de capacitación y estrategias que fomenten motivación e identidad de sus empleados con la institución, resistencia del personal al cambio, ausencia de un buen clima laboral, sobrecarga de actividades y, asevera la carencia presupuestal que sufren este tipo de instituciones.

En tal sentido, Álvarez Cámara y Reich Santiago (2016) afirman que los hospitales públicos en México presentan bajo control interno. El personal desconoce las normas aplicables, así como la misión, visión y objetivo primordial del nosocomio. Se muestra desorganización en algunas áreas y clima organizacional poco favorable. De igual forma, Dávila Díaz (2019) comprueba que los hospitales cuentan con deficiencias en su comunicación organizacional horizontal: falta de integración e información oculta entre compañeros. En contraste, se observa una percepción positiva por parte de los trabajadores en la comunicación tanto ascendente como descendente: existe la retroalimentación entre jefe y empleado, así como confianza de las partes, del mismo modo, las autoridades utilizan lenguaje sencillo y claro al momento de dar indicaciones.

Por el contrario, Bustos y LLarull (2017) exponen algunas fortalezas de los hospitales, tales como la voluntad de la dirección por introducir mejoras, modernización en infraestructura y tecnología, prestigio y reputación de la plantilla laboral, voluntad de optimizar la gestión de recursos humanos, relevo generacional; nuevos jefes de áreas claves con perfiles proactivos orientados a la mejora continua y, bajo índice de ausentismo. En suma, Arias Saerez (2019) coincide con que la plantilla laboral posee buena reputación en virtud de su especialización y capacidades, adicionalmente encuentra que el personal se encuentra altamente comprometido e identificado con el trabajo en el hospital, buena relación entre los miembros de una misma área y eficiente comunicación de información entre departamentos.

Para Sánchez y Patricio (2018) es necesario considerar aspectos de bienestar y salud laboral a la hora de evaluar la eficiencia de una organización puesto que el estado de salud tanto físico como mental de los trabajadores y calidad de vida laboral repercute sobre la institución. En este sentido, su estudio revela que un alto porcentaje del personal de enfermería del área de obstetricia presenta síntomas del síndrome de Burnout que son: agotamiento emocional, despersonalización, bajo rendimiento, frustración y apatía, entre

otros. Es posible controlar y aminorarlos si se aplican estrategias oportunas provenientes del departamento de recursos humanos como una correcta distribución de actividades, capacitación al personal, mejoramiento del clima organizacional y contratación de auxiliares. Ahora bien, esta área puede controlar aspectos como la alta rotación de personal, insatisfacción y desmotivación laboral mediante incentivos y promociones (Ávila Vidal, Palma Meza, Cuadro Ortiz, Puerta, & Peñaloza, 2017).

Por lo anterior, Frias, Lerma, García y Rendón (2018) destacan la importancia del diagnóstico empresarial para conocer el estado real de la empresa en un momento dado y descubrir problemas así como áreas de oportunidad, con la finalidad de corregir las primeras y aprovechar las segundas. Por su parte, A.U. López, Cortés y Mayoral (2019) argumentan la necesidad de que todos los actores parte de una institución deben participar en los modelos de diagnóstico organizacional para así, desarrollar una planeación estratégica compartida. Adicionalmente, González (2017) expresa que cada tipo de empresa posee características propias que la distinguen, debido a esto es que existen múltiples tipos y formas de análisis que deben ser adaptados a la organización que se esté evaluando.

Es por ello que se estudia la herramienta de libre acceso en Internet que pone a disposición, de las pequeñas y medianas empresas de diversos giros, la Secretaría de Economía (SE) en México (2013). Es un sistema de autodiagnóstico que permite evaluar 18 áreas funcionales de un negocio con el propósito de conocer su situación actual, así como fortalezas y áreas de oportunidad, para implementar políticas de control y mejoramiento de procesos administrativos y operativos que conlleven a una eficiente gestión directiva. Las áreas que evalúa son: tecnología, medio ambiente, energía, personal, calidad, mercado, competencia, precios, productos, costos, compras, capacitación, administración, finanzas, mercadeo, comercio exterior, informática y mantenimiento.

Estudios realizados recientemente por Aguilar Ynga (2019), Ávila Vidal et al. (2017), Santos (2017) y Vega de la Cruz y de la Luz Gonzáles Reyes (2017) comprueban que las áreas que requieren de una mayor atención en los hospitales públicos son recursos humanos, finanzas, materiales e informática.

Cabe mencionar que el diagnóstico no es un fin en sí mismo, sino que es el primer peldaño para perfeccionar el funcionamiento dentro de las organizaciones; es considerado parte de un proceso en que se adoptarán medidas a partir de esa primer fase diagnosticada (Mansilla, 2020). A criterio de los autores Asencio et al. (2017), este tiene carácter de resultado y a su vez, de proceso. Es necesario realizar una comparación respecto a cómo se está desarrollando lo planificado en relación con los resultados obtenidos y con los objetivos previamente establecidos por la entidad.

Propósito de la investigación

De tal manera, el propósito de la investigación es implementar la herramienta proporcionada por la SE de 2013 para realizar un análisis a las coordinaciones seleccionadas de la subdirección administrativa del hospital objeto del estudio de caso, permitiendo el conocimiento de su situación actual y detección de áreas de oportunidad, así como la emisión de recomendaciones para mejorar y fortalecer prácticas dentro de la organización. Por tanto, se plantea el siguiente supuesto de investigación:

La aplicación del instrumento de autodiagnóstico de la SE en México le permite a la alta dirección del Hospital Civil de Culiacán visualizar el panorama actual de su organización, facilitando la detección de áreas de oportunidad para proponer estrategias orientadas a una eficiente gestión de recursos financieros, materiales, humanos y tecnológicos.

La interrogante central de este estudio es: ¿cómo realizar una evaluación de diagnóstico organizacional que detecte áreas de oportunidad en las coordinaciones de recursos financieros, materiales, humanos y tecnológicos en el Hospital Civil?

Derivando de esta, el objetivo general es: realizar una evaluación de diagnóstico organizacional que permita detectar áreas de oportunidad en las coordinaciones de recursos financieros, materiales, humanos y tecnológicos en el Hospital Civil ubicado en Culiacán, Sinaloa, México.

Metodología

El enfoque de la presente investigación es cualitativo con método de abordaje inductivo. Es un estudio de caso con alcance descriptivo, de perspectiva holística y a profundidad, debido a que se busca captar la realidad de las prácticas que se presentan dentro del fenómeno estudiado a través de percepciones, tanto del investigador como de la alta dirección, coordinadores y personal operativo miembro de las distintas áreas de la subdirección administrativa del Hospital Civil de Culiacán. Su aporte es proporcionar conocimientos; comprobar, contrastar y explicar las prácticas realizadas dentro de la unidad de análisis, con el fin de contar con un diagnóstico que permita transformar el proceso de toma de decisiones (Eisenhardt, 1989; Yin, 2009).

La unidad de análisis seleccionada es el Hospital Civil de Culiacán (en lo sucesivo HCC). Es un organismo administrativo descentralizado del Poder Público; es decir, es una dependencia administrativa del Gobierno del Estado de Sinaloa. Tiene domicilio en Álvaro Obregón 1422, Tierra Blanca, 80030 Culiacán Rosales, Sinaloa, México. Su página web es <https://hospitalcivil.gob.mx/>

El HCC tiene una gran presencia ya que a él arriban personas de todo el Estado de Sinaloa por su carácter social. En lo referente a la parte médica es una institución con reconocimiento nacional gracias al entusiasmo y compromiso de su personal al brindar servicios de salud de alta calidad y al haber obtenido importantes reconocimientos como el premio nacional a la calidad, premio nacional a la innovación en salud (INNOVA), diversas certificaciones y especialidades (Rubio-Payan, 2010).

Sin embargo, como toda institución carece de algunos elementos. Es por ello que a raíz de reuniones entre el Director General del HCC junto con el Coordinador General de Investigación y Posgrado de la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de Sinaloa, se llegó al acuerdo de realizar un proyecto de intervención en donde la facultad interviniera para proponer mejoras en la parte administrativa.

Con respecto a las clasificación que proponen Errasti (1996) y Organización Panamericana de la Salud (1996) para las instituciones hospitalarias, se puede observar que el HCC es una entidad de carácter público, puesto que recibe aportaciones del Gobierno Federal (proporcionadas anualmente), del Gobierno del Estado, así como también subsidios y aportaciones de otras instituciones oficiales o particulares; donaciones, herencias, legados de particulares, importes de derecho y cuotas que se imponen de la admisión de enfermos económicamente capacitados.

De conformidad con los servicios y especialidades que dispone la subdirección médica del HCC es una asistencia de segundo nivel. Dentro del hospital existe internamiento clínico, asistencia especializada y complementaria, además, se llevan a cabo labores de docencia e investigación. Así mismo, sus pacientes son de estancias cortas y media-largas. Su ámbito territorial es local. Actualmente, a causa de la pandemia

por coronavirus, el gobernador de Sinaloa Quirino Ordaz Coppel anunció que a partir de abril de 2020 se ha designado al Hospital Civil de Culiacán como el primer Centro Covid en Sinaloa.

El diseño de investigación se orienta al uso de la herramienta de autodiagnóstico propuesta por la SE en México denominada contacto PYME puesto que evalúa múltiples áreas dentro de la organización permitiendo conocer sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Adicionalmente, emite algunas recomendaciones a los directivos con el fin de contar con información suficiente para el mejoramiento y fortalecimiento de las prácticas en las diversas coordinaciones y así, mejorar la toma de decisiones empresariales.

Primeramente, se seleccionaron cuatro de las siete coordinaciones que conforman la subdirección administrativa del HCC, siendo estas: (1) Coordinación de Recursos Financieros, (2) Coordinación de Recursos Materiales, (3) Coordinación de Recursos Humanos y (4) Coordinación de Tecnologías de la Información y Comunicación, en relación al grado de relevancia en el estudio, así como accesibilidad de información. Después se analizaron los cuestionarios que presenta el sistema de autodiagnóstico de la SE. Los cuales se dividen en 18 áreas, mencionadas anteriormente, conformando 62 cuestionarios con un total de 642 preguntas. Se comparó la similitud de estas áreas con las funciones que desempeña cada una de las coordinaciones seleccionadas, dando como resultado la tabla 1.

Seguidamente, se aplicaron los cuestionarios correspondientes a coordinadores y jefes de área (ver tabla 2). Se realizó la captura de información donde cada pregunta presenta opciones de respuesta múltiple con características de respuesta ideal, regular y de oportunidad. Por esta razón, los resultados se presentan mediante un semáforo, cada color representa una acción a seguir; el color verde significa que se identifica con mejores prácticas o se aproximan a ellas, el color amarillo destaca la existencia de movimientos de mejora, es decir, prácticas buenas pero insuficientes y, por último, el color rojo expone la necesidad de cambios u oportunidades de mejora urgentes en la empresa.

Los resultados obtenidos de los cuestionarios se presentan mediante tablas, en las cuales los números romanos (por ejemplo: I, II, III, IV) indican aspectos relacionados con el área y las secciones están simbolizadas por letras (por ejemplo: a, b, c, d). Asimismo, se reemplazan los colores del semáforo por números arábigos; es decir, el verde se sustituye por el número 3, amarillo por el 2 y rojo por el 1.

Por último, a raíz de los resultados obtenidos y las entrevistas realizadas al personal directivo (tabla 2), se generaron matrices FODA de cada una de las cuatro áreas seleccionadas. Como es bien sabido, el análisis FODA es una de las herramientas de planificación estratégica más utilizadas en las empresas para conocer su situación actual. Debe su nombre al acrónimo formado por sus iniciales de los términos: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. Su objetivo principal es ofrecer un claro diagnóstico para la toma de decisiones estratégicas oportunas y mejora continua (Castillo-Ruano y Banguera-Rojas, 2018).

Tabla 1

Instrumento y objetivo de los cuestionarios de la Secretaría de Economía aplicables a las áreas seleccionadas del Hospital Civil de Culiacán

Área de la SE	# cuestionarios	# preguntas	Objetivo del conjunto de preguntas	Coordinación del HCC
Finanzas	3	28	Cómo se consiguen, cuánto cuestan y cómo se aprovechan los recursos financieros invertidos en la empresa.	Recursos Financieros
Compras	3	30	Cómo asegura la empresa la dotación oportuna de materiales y componentes a todo lo largo del proceso de producción.	Recursos Materiales
Capacitación	4	46	Medir cómo se estimula e impulsa el desarrollo del potencial de los miembros de la organización de la empresa para contribuir a su fortalecimiento.	Recursos Humanos
Informática	3	32	En qué medida se aprovechan en la empresa las ventajas de las tecnologías de información para impulsar su desarrollo estratégico.	Tecnologías de la Información y Comunicación

Fuente. Elaboración propia con información del Sistema de Autodiagnóstico de la Secretaría de Economía recuperado el 01 de febrero de 2020 <http://www.contactopyme.gob.mx/autodiagnostico/cgis/index.asp>

Tabla 2

Coordinaciones evaluadas en el Hospital Civil de Culiacán y directivos entrevistados

Orden	Coordinación	Personal Directivo
1	Recursos Financieros	Coordinador de recursos financieros, jefe de contabilidad y jefe de cobranza
2	Recursos Materiales	Coordinador de recursos materiales, jefe de almacén de materiales y equipo de curación
3	Recursos Humanos	Coordinador de recursos humanos y jefe de prestaciones
4	Tecnologías de la Información y Comunicación	Coordinador de tecnologías de la información y comunicación, jefe de soporte a tecnologías de la información

Fuente. Elaboración propia con base al personal entrevistado para la elaboración del diagnóstico al Hospital Civil de Culiacán. Febrero de 2020.

Resultados

Los resultados de los cuestionarios se presentan mediante tablas y números que exponen la situación actual que observa cada una de las áreas diagnosticadas. Adicionalmente, se muestran en forma de tablas las matrices FODA y un resumen de recomendaciones emitidas por la SE para el fortalecimiento de las prácticas dentro de las coordinaciones.

Coordinación de Recursos Financieros

En la tabla 3 se exponen los aspectos y secciones evaluados de la coordinación de recursos financieros, que representa el área de finanzas de acuerdo con la clasificación del autodiagnóstico de la SE. Se muestran focos amarillos y rojos en la administración de inversiones, gestión de recursos y planeación financiera, indicando así que existen oportunidades de mejora que requieren cambios sustanciales. De conformidad con entrevistas realizadas al coordinador de recursos financieros, jefe de contabilidad y jefe de cobranza, sumado a los resultados del diagnóstico se generó el análisis FODA del área (tabla 4).

Se puede observar que dentro de la coordinación la mayor problemática presentada es que el área se enfoca en cumplir con los estándares y regulaciones de emisión de información financiera obligatoria por ley, sin embargo, no se realizan análisis de cifras financieros ni proyecciones; es decir, no se utilizan para mejorar el rendimiento del hospital. Evidenciando la necesidad de integración de planeación financiera a la planeación estratégica, así como también de elaboración de pronósticos, creación de políticas para la adquisición de activos fijos y actualización de centro de costos.

Tabla 3

Secciones y resultados obtenidos del diagnóstico de la Coordinación de Recursos Financieros

Recursos Financieros (Finanzas)	Resultados del diagnóstico		
	Rojo	Amarillo	Verde
Administración de inversiones			
a. Políticas de inversiones		2	
b. Administración de activos		2	
c. Manejo de efectivo	1		
Gestión de recursos			
a. Políticas financieras	1		
b. Operaciones financieras	1		
c. Capitalización		2	
Planeación financiera			
a. Análisis de cifras financieras	1		
b. Prácticas de planeación financiera	1		

Fuente. Elaboración propia con base en las respuestas obtenidas de los cuestionarios aplicados al coordinador de recursos financieros, jefe de contabilidad y jefe de cobranza.

Tabla 4

Análisis FODA Coordinación de Recursos Financieros

Fortalezas	Debilidades
- Organigrama establecido	- Falta de reglamentación interna
- Personal adecuado según perfil	- Duplicidad de captura y revisión de las operaciones en sistemas contables
- Plantilla laboral comprometida	- Manuales de procedimientos contables obsoletos
- Sistema contable y registro propio	- Deficiente centro de costos
- Consultoría de despachos jurídicos	- Ausencia de análisis de estados financieros
Oportunidades	Amenazas
- Diversidad de Software para registros	- Recorte presupuestal de gobierno
- Auditoría de procesos	- Disminución de donaciones privadas
- Mejorar manuales mediante certificación	- Precios menores en clínicas privadas
- Capacitación proveniente de gobierno	- Aumento de la calidad en los servicios de clínicas privadas

Fuente. Elaboración propia con base en los resultados obtenidos del cuestionario aplicado de la SE y entrevistas al coordinador de recursos financieros, jefe de contabilidad y jefe de cobranza.

Coordinación de Recursos Materiales

En la tabla 5 se muestra el autodiagnóstico de recursos materiales. La mayoría de las evaluaciones están en color verde, lo que indica la realización de prácticas idóneas, o su aproximación a ellas, en procesos de gestión de compras, inventario, relación con proveedores y control de almacenes. No obstante, se indica la necesidad de hacer movimientos de mejora para aprovechar oportunidades en el movimiento de materiales y manejo de inventarios.

Por otro lado, en la tabla 6 se presenta la matriz FODA de la coordinación. De acuerdo con entrevistas realizadas al coordinador de recursos materiales y jefe de almacén de materiales y equipo de curación realizadas a la par de la aplicación del cuestionario, el área de recursos materiales cuenta con una buena comunicación interna, lo que es visible a su vez en los resultados positivos del diagnóstico, sin embargo, cuenta con ciertas debilidades referentes a capacitación constante y necesidad de mayor número de personal dentro de almacenes como el de materiales y equipo de curación que es el de mayor movimiento dentro del hospital.

Tabla 5

Secciones y resultados obtenidos del diagnóstico de la Coordinación de Recursos Materiales

Recursos Materiales (Compras)	Resultados del diagnóstico		
	Rojo	Amarillo	Verde
I. Organización de la función de compras			
a. Programación de las compras			3
b. Administración del proceso de aprovisionamiento			3
c. Recepción de materiales			3
II. Logística de los materiales			
a. Manejo de inventarios	1		
b. Control de almacén			3
c. Movimientos de materiales		2	
III. Proveedores			
a. Inventario de proveedores			3
b. Cooperación con los proveedores			3

Fuente. Elaboración propia con base en las respuestas obtenidas de los cuestionarios aplicados al coordinador de recursos materiales y jefe de almacén de materiales y equipo de curación

Tabla 6

Análisis FODA Coordinación de Recursos Materiales

Fortalezas	Debilidades
- Buena antigüedad (no hay rotación)	- Limitada capacitación en temas laborales
- Personal posee conocimiento de los procesos	- Duplicidad en captura y revisión de operaciones en sistemas contables
- Excelente clima laboral	- Falta de personal en almacenes
- Herramientas de Software y de material son óptimos	- No se atienden oportunamente situaciones de conflicto
Oportunidades	Amenazas
- Capacitación en administración de hospitales	- Nuevas disposiciones de gobierno
- Mejorar Software para almacenes (entradas contables)	- Falta de comunicación de cambio de políticas de otros departamentos
- Implementar mayor tecnología en almacenes	- Cambios de gobierno Estatal y Federal

Fuente. Elaboración propia con base en los resultados obtenidos del cuestionario aplicado de la SE y entrevistas al coordinador de recursos materiales y jefe de almacén de materiales y equipo de curación.

Coordinación de Recursos Humanos

A pesar del notable esfuerzo por parte del grupo de trabajo de recursos humanos, se reconocen importantes áreas de mejora (ver tablas 7 y 8), toda vez que la mayoría de los aspectos evaluados se encuentran en color rojo y amarillo. La importancia de recursos humanos radica en que esta posibilita a las

demás áreas del hospital a realizar sus labores de manera adecuada, influye también en el mejoramiento de las habilidades teórico – prácticas del personal y genera un clima organizacional favorable.

De acuerdo con las entrevistas realizadas al coordinador de recursos humanos y al jefe de prestaciones, la coordinación de recursos humanos efectuaba únicamente tareas referentes a nómina y control de expedientes. No obstante, desde febrero del 2019 se está trabajando de manera conjunta con un equipo multidisciplinario externo en la elaboración de procesos de inducción, capacitación, evaluaciones de desempeño y actualización de perfiles de puesto. Los resultados han sido satisfactorios, pero se expresó el requerimiento de un mayor número de personal dentro del área para llevar las planeaciones y controles requeridos. Cabe destacar que los planes de capacitación constante están mayormente dirigidos al área médica (enfermería) dejando en segundo término a las coordinaciones administrativas.

Tabla 7

Secciones y resultados obtenidos del diagnóstico de la Coordinación de Recursos Humanos

Recursos Humanos (Capacitación)	Resultados del diagnóstico		
	Rojo	Amarillo	Verde
Reconocimiento de la función			
a. Planeación	1		
b. Inversión en capacitación	1		
c. Impacto de la capacitación	1		
Identificación de necesidades			
a. Detección de las necesidades		2	
b. Alcance	1		
c. Redes de colaboración para la capacitación		2	
Administración de la capacitación			
a. Contenido y orientación	1		
b. Evaluación y control	1		
c. Estructura organizacional para la capacitación		2	
Programas de mejora continua			
a. Participación del personal		2	
b. Acumulación de experiencia	1		
c. Continuidad	1		

Fuente. Elaboración propia con base en las respuestas obtenidas de los cuestionarios aplicados al coordinador de recursos humanos y jefe de prestaciones

Tabla 8

Análisis FODA Coordinación de Recursos Humanos

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> - Cargos y perfiles de puestos definidos por el departamento - Engranaje entre equipo de trabajo - Actividades que fortalecen al equipo - Buena comunicación dentro del departamento 	<ul style="list-style-type: none"> - Contratación de personal en base a presupuesto del Estado - Turnos extensos por falta de presupuesto - Falta de capacitación - Jefaturas no cumplen con la línea de mando
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> - Necesidad de campo clínico para los estudiantes, internos, pasantes de servicio social y residentes de medicina - Uso de nuevas tecnologías - Sistematización de procesos 	<ul style="list-style-type: none"> - Déficit presupuestal - menor presupuesto para nómina - Cambios de directivos y leyes de gobierno - Auditorías de Gobierno del Estado

Fuente. Elaboración propia con base en los resultados obtenidos del cuestionario aplicado de la SE y entrevistas al coordinador de recursos humanos y jefe de prestaciones

Coordinación de Tecnologías de la Información y Comunicación

Según el análisis situacional obtenido (tabla 9), la perspectiva de la dirección en función de las estrategias, así como la administración de registros y su conservación se han calificado como prácticas eficientes. Por otra parte, el área cuenta con calificaciones muy bajas en temas referentes a capacitación, actualización, desarrollo y papel integrador tanto del personal como de la organización. Esto viene a confirmar que el área de recursos humanos debe realizar un mayor esfuerzo en mejorar sus prácticas debido a que estas impactan negativamente en el desempeño de otras coordinaciones.

Con base en las entrevistas realizadas al coordinador de tecnologías de la información y comunicación así como al jefe de soporte a tecnologías de la información, se detectó la necesidad de establecer comunicación eficiente entre los demás departamentos del hospital con la coordinación de tecnologías de la información y comunicación, puesto que el personal no utiliza los medios electrónicos u oficios preestablecidos para realizar las solicitudes de reparaciones o adquisición de refacciones, lo cual no permite que el área genere registros y lleve estadísticos que faciliten y optimicen sus procesos internos. Del mismo modo, expresaron la intención de generar manuales de procedimientos que estandaricen la manera de programar, ya que no existe homogeneidad en criterios y esto genera constantes fallas en sistemas (tabla 10).

Tabla 9

Secciones y resultados obtenidos del diagnóstico de la Coordinación de Tecnologías de la Información y Comunicación

Tecnologías de la información y comunicación (Informática)	Resultados del diagnóstico		
	Rojo	Amarillo	Verde
I. Orientación estratégica de la función			
a. Perspectiva de la dirección			3
b. Formación de capacidad		2	
II. Personal y organización			
a. Papel integrador	1		
b. Capacitación y actualización	1		
c. Dinámica de desarrollo	1		
III. Administración y operación			
a. Calidad y actualización	1		
b. Registro y conservación			3

Fuente. Elaboración propia con base en las respuestas obtenidas de los cuestionarios aplicados al coordinador de tecnologías de la información y comunicación y jefe de soporte a tecnologías de la información.

Tabla 10

Análisis FODA Coordinación de Tecnologías de la Información y Comunicación

Fortalezas	Debilidades
- Personal especializado, formado y multidisciplinario	- Personal no capacitado en seguridad y ambiente web
- Información masiva centralizada	- Gestión de peticiones externas
- Desarrollo de software propio	- Manejo de diferentes plataformas
- Servicios controlados por el personal	- Gestión de capacitación fuera del Estado
- Terminología estandarizada	- Conocimientos generales o básicos de todos los puestos
Oportunidades	Amenazas
- Formación de personal por pasantía / servicio social	- Asignación de tareas no propias del área
- Aplicaciones móviles de pagos y citas	- Autorización de capacitación
- Certificación de apego a Norma 024	- Sueldo bajo
- Acuerdos de colaboración con entes públicos	- Peticiones no eficientes ni planeadas

Fuente. Elaboración propia con base en los resultados obtenidos del cuestionario aplicado de la SE y entrevistas al coordinador de tecnologías de la información y comunicación y jefe de soporte a tecnologías de la información.

Como resultado de lo anterior, se muestra la tabla 11 de evaluación por áreas. Para el cálculo del rubro de puntaje máximo se ha sumado cada aspecto como si todos hubiesen sido respuesta idónea, es decir, el color verde que representa 3 puntos. Por su parte, el puntaje obtenido es la sumatoria real de cada aspecto y la evaluación se realizó con la regla de tres, expresándose en porcentaje.

Se puede observar que el área mejor evaluada es recursos materiales debido a que cuenta con procesos y procedimientos bien establecidos, así como buena comunicación interna. En contraste, las

coordinaciones de recursos financieros, humanos y tecnologías de la información y comunicación se encuentran en evaluación crítica. Esta última coordinación, a pesar de estar bien consolidada internamente, sigue teniendo una baja puntuación debido a la creciente y latente obligación de capacitación; poniendo al descubierto la necesidad de mejorar el desempeño de recursos humanos.

Es necesario que la alta dirección centre su atención en las coordinaciones de recursos financieros y recursos humanos debido a que son las áreas con mayores deficiencias detectadas, adicionalmente, se consideran áreas críticas para el logro de los objetivos estratégicos de la organización. Finalmente, y a manera de resumen, se presenta la tabla 12 como resultado del diagnóstico realizado a las coordinaciones seleccionadas que incluye las recomendaciones para mejorar y fortalecer prácticas dentro del hospital emitidas por la SE a través de su herramienta en línea.

Tabla 11

Evaluación por coordinación del diagnóstico

Coordinación	Puntaje máximo	Puntaje obtenido	Evaluación con base 100 (%)
Recursos Financieros	24	11	45.83
Recursos Materiales	24	21	87.50
Recursos Humanos	36	16	44.44
Tecnologías de la información y comunicación	21	12	57.14

Fuente. Elaboración propia con base en los resultados obtenidos de los cuestionarios realizados a las diversas coordinaciones del Hospital Civil de Culiacán.

Tabla 10

Recomendaciones para mejorar y fortalecer las prácticas dentro de cada coordinación diagnosticada

Recursos Financieros	Necesidad de creación de políticas de planeación financiera, de inversiones y manejo de efectivo para asegurar la sostenibilidad del hospital.
	Realizar análisis de estados financieros, proyecciones y bitácoras de rendimiento de activo fijo para la toma de decisiones sobre operación y crecimiento; así como para crear planes estratégicos.
	Optimizar la central de costos.
Recursos Materiales	Hacer programaciones de compras respaldadas por solicitudes de compra (formatos preestablecidos) a través de medios electrónicos.
	Definir estándares de calidad para algunos insumos debido a que, por la naturaleza de la institución, un aspecto importante a cuidar referente a las compras es su calidad sobre costo de oportunidad.
	Controlar y optimizar el movimiento de material a lo largo de proceso, con el objeto de optimizar tiempo y costos, así como evitar posibles pérdidas por error humano o mal manejo.

Recursos Humanos

Crear esquemas de capacitación que atiendan a las evaluaciones de desempeño que, a su vez, permitan el alcance de objetivos a corto y largo plazo.

Revisar a profundidad contenidos y opciones para así poder formar una red de diversos proveedores de capacitación, tanto internos como externos, que permitan mezclar los conocimientos teóricos con su aplicación a procesos dentro del hospital.

Crear y dar seguimiento a resultados de los distintos mecanismos de evaluación de efectividad, costo – beneficio e impacto de capacitación.

Creación de programas de mejora continua como mecanismo de solución de conflictos y desarrollo de habilidades.

Tecnologías de la información y comunicación

Comunicar a las diversas áreas la relevancia de las funciones de la coordinación y cómo el establecimiento de canales de comunicación asertivos facilita la realización de las tareas en conjunto, creando sinergia dentro del hospital.

Atender la necesidad de formación de capacitación constante del personal e inversión en equipo.

Coadyuvar en el diseño y actualización de formatos y documentos, así como en el uso adecuado de tecnologías a las distintas áreas.

Fuente. Elaboración propia con base en las recomendaciones proporcionadas por la SE a través del autodiagnóstico realizado a las coordinaciones seleccionadas del Hospital Civil de Culiacán.

Discusión de resultados

Estos datos indican que las áreas más críticas dentro de una institución hospitalaria pública son recursos humanos y recursos financieros. Coincidiendo con estudios realizados por Aguilar Ynga (2019) y Ávila Vidal et al. (2017) y, contrastando lo que propone Vega de la Cruz y de la Luz González Reyes (2017) toda vez que el HCC no presenta deficiencias en el control de recursos materiales. Referente a la coordinación de tecnologías de la información y comunicación, se afirman las observaciones de Santos (2017), en cuanto a la necesidad de mejorar el equipo tecnológico de los hospitales, así como adecuar espacios que permitan el desarrollo óptimo de sus funciones.

A diferencia de los nosocomios estudiados por Aguilar Ynga (2019) y Alvarez Cámara y Reich Santiago (2016), el HCC sí cuenta con personal altamente calificado para realizar funciones tanto administrativas como de asistencia médica, docente e investigativa, comprometidos con la institución, con alto sentido de pertenencia y basto conocimiento tanto de misión, visión como valores organizacionales. No obstante, coincide con Arias Saerez (2019), Bustos y LLarrull (2017) y Dávila Díaz (2019) se presenta una buena relación y comunicación entre los miembros de una misma área, sin embargo, no existe intercambio eficiente de información entre departamentos ni una correcta comunicación horizontal.

Es conveniente resaltar que, de acuerdo a la bibliografía consultada, todos los autores coinciden que se requiere capacitar al personal en diversos aspectos (teórico – prácticos y motivación personal) con el fin de alcanzar los objetivos estratégicos de la organización. Concluyendo así que uno de los problemas más

recurrentes y notorios dentro de hospitales públicos es la falta de capacitación oportuna y constante. Agregado a esto, la mayor amenaza que enfrentan las instituciones de salud públicas son los ajustes presupuestales por parte de gobierno; las limitaciones presupuestales debido a planes de austeridad planteados por gobiernos actuales dificultan su control interno y solvencia.

Asimismo, dentro de estas organizaciones se confirma que un área de oportunidad es la creación, implementación y difusión de manuales de procesos, procedimientos y regulaciones internas (Ávila Vidal et al., 2017). En este mismo sentido los hospitales públicos deben prestar atención a sus centrales de costos, realizar actualizaciones y comparativos de sus precios en relación con los del sector (Aguilar Ynga, 2019). Adicionalmente, mejorar la gestión y planeación financiera debido a que, la ausencia de ella, dificulta la detección de adversidades futuras que permitan predecir la situación económica – financiera con el propósito de aplicar correctivos adecuados y solventarlas (O. López, Lara, Villacis, Hernández, & Carrión, 2018; Ochoa, Sánchez, Andocilla, Hidalgo, & Medina, 2018). Como mencionan los autores O. López et al. (2018) , es necesario realizar mejoras en la gerencia financiera para contar con un efectivo manejo de activos dentro de la organización, equilibrio de criterios de riesgos y rentabilidad, orientado a la eficiente toma de decisiones financieras que garanticen fuentes de financiamiento.

Respecto a las fortalezas, se presentan similitudes en los estudios realizados por Arias Saerez (2019) y Bustos y LLarrull (2017) puesto que el HCC manifiesta su voluntad de optimizar la gestión del área de recursos humanos; se han realizado cambios organizacionales como trabajar de manera conjunta con un equipo multidisciplinario externo en la elaboración de procesos de inducción, capacitación, evaluaciones de desempeño y actualización de perfiles de puestos, los cuales trajeron consigo la inclusión de personal adecuado al perfil del puesto con ideas innovadoras y en pro del hospital.

Conclusiones

El diagnóstico organizacional evaluó las distintas coordinaciones dentro del HCC permitiendo la identificación de fortalezas y debilidades que inciden al logro de su misión y objetivos estratégicos, adicionalmente, se resolvió una problemática actual dentro de la organización que era la ausencia de diagnósticos internos para la toma de decisiones; demostrándose así el supuesto teórico que, en efecto, la aplicación del instrumento de autodiagnóstico de la SE en México le permite a la alta dirección del Hospital Civil de Culiacán visualizar el panorama actual de su organización, facilitando la detección de áreas de oportunidad para proponer estrategias orientadas a una eficiente gestión de recursos financieros, materiales, humanos y tecnológicos.

Finalmente, se concluye que con la metodología de evaluación autodiagnóstico la dirección del HCC cuenta con una herramienta disponible que le permite realizar constantes análisis situacionales de sus coordinaciones, así como generar matrices FODA con el objetivo de mejorar el proceso de toma de decisiones a todos los niveles y su administración hospitalaria.

Referencias

- Aguilar Ynga, L. I. (2019). Plan de auditoría administrativa al área de tesorería para mejorar la gestión de recaudación del Hospital General Jaén.
- Alvarez Cámara, J. F., y Reich Santiago, L. A. (2016). Diagnóstico de funcionamiento organizacional del hospital Dr. Daniel Gurria Urgel ISSSTE. 2016, 15(2), 6 %J HORIZONTE SANITARIO. doi:10.19136/hs.a15n2.832
- Arias Saerez, A. E. (2019). Análisis FODA y su incidencia en la planificación estratégica de un hospital de la ciudad de Guayaquil.
- Asencio, L. C., Crespo, S. F. G., Rosales, W. C., y Vergara, V. V. M. (2017). El diagnóstico organizacional, contextualizado en los negocios fabriles de la provincia de Santa Elena-Ecuador 2015-2016. *INNOVA Research Journal*, 2, 137-147.
- Ávila Vidal, D., Palma Meza, J. L., Cuadro Ortiz, Y. P., Puerta, A. M., y Peñaloza, C. R. (2017). Diagnóstico de Necesidades en el Área de Capacitación e Identificación de Políticas Para La Evaluación del Desempeño Laboral en El Hospital Rosario Pumarejo de López.
- Bravo Rojas, L. M., Valenzuela Muñoz, A., Ramos Vera, P. M., y Tejada Arana, A. A. (2019). Perspectiva teórica del diagnóstico organizacional. *Revista Venezolana de Gerencia*, 24(88), 1316-1328.
- Bustos, E. I., y LLarrull, M. G. (2017). Descripciones formales del Área Administrativa del Hospital Italiano y Plan de capacitación, en vía a una planificación estratégica de los Recursos Humanos.
- Castillo-Ruano, G. R., y Banguera-Rojas, D. E. (2018). Evaluación estratégica desde una matriz FODA en la empresa aglomerados. *Polo del Conocimiento*, 3(9), 224-230.
- Dávila Díaz, P. H. A. (2019). Diagnóstico de la comunicación organizacional interna en los trabajadores CAS-15 del Hospital Regional Lambayeque, 2017.
- Domínguez, D. B., Palazuelos, C. E. M., Unzaga, G. G. A., y Carrillo, K. M. T. (2014). La alternativa del diagnóstico empresarial para la gestión directiva en las pequeñas empresas comerciales en Sinaloa. *Telos*, 16(2), 278-299.
- Eisenhardt, K. M. J. A. o. m. r. (1989). Building theories from case study research. 14(4), 532-550.
- Errasti, F. (1996). *Principios de gestión sanitaria*: Ediciones Díaz de Santos.
- Frias, C. G., Lerma, J. A. R., García, J. L. B., y Rendón, J. C. M. (2018). Importancia del diagnóstico organizacional en la mipymes; caso: Restaurant galería la casona. *Educatconciencia*, 19(20).
- González, L. M. (2017). *Check-list para el diagnóstico empresarial: Una herramienta clave para el control de gestión*: Profit Editorial.
- López, A. U., Cortés, S. A. A., y Mayoral, M. A. L. (2019). Diagnóstico de gestión Institucional: Un estudio de caso en educación básica. *Revista de la Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas*, 4(7), 9-22.
- López, O., Lara, D., Villacis, J., Hernández, H., y Carrión, Á. (2018). Análisis financiero y su incidencia en la toma de decisiones en la fundación cultura y educativa Ambato. *Caribeña de Ciencias Sociales*(marzo).
- Malagón-Londoño, G., Laverde, G. P., y Morera, R. G. (2016). *Gerencia Hospitalaria. Para una administración efectiva*: Ed. Médica Panamericana.
- Mansilla, D. R. (2020). *Diagnóstico organizacional*: Ediciones UC.
- Ochoa, C., Sánchez, A., Andocilla, J., Hidalgo, H., y Medina, D. (2018). El análisis financiero. *Observatorio de la Economía Latinoamericana*(abril).
- Organización Panamericana de la Salud. (1996). Manual prototipo de educación en administración hospitalaria.

- Rubio-Payan, D. (2010). Certificación ISO 9001:2008: Compromiso Cumplido en el Hospital General de Culiacán. *Arch Salud Sin*, Vol. 4 No. 4, 111.
- Sánchez, P., y Patricio, M. (2018). *Diagnóstico de Burnout en enfermeras del área de obstetricia del Hospital General Enrique Garcés*. Quito: UCE,
- Santos, S. d. R. D. S. (2017). Diagnóstico organizacional para o projeto de um SIG de um hospital público do estado da Paraíba.
- Secretaría de Economía. (2013). Sistema de autodiagnóstico. Retrieved from <http://www.contactopyme.gob.mx/autodiagnostico/cgis/index.asp>
- Vega de la Cruz, L. O., y de la Luz González Reyes, L. (2017). Diagnóstico estadístico del control interno en una institución hospitalaria. *Revista Habanera de Ciencias Médicas*, 16, 295-309.
- Yin, R. K. (2009). *Case Study Research: Design and Methods*: Newbury Park CA, Sage.