

Un enfoque diagnóstico integral de funcionamiento organizacional en un Hospital General de la Seguridad Social

Integral diagnosis approach organizational performance of a General Social Security Hospital

Integral diagnóstico abordagem desempenho organizacional de um hospital geral de segurança social

Approche globale du diagnostic performance organisationnelle dans un hôpital général de la sécurité sociale

José Francisco Álvarez Cámara*, Reich Santiago Luisa Angélica*

ARTICULO ORIGINAL

Fecha de recibido 18 de enero de 2016 **Fecha de aceptado:** 19 de abril de 2016

Autor de correspondencia

José Francisco Álvarez Cámara. Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. División Académica de Ciencias de la Salud. Av. Gregorio Méndez Magaña Núm. 2838-A Col. Tamulté, Villahermosa, Tabasco, México. Email: paco_cca@hotmail.com

Resumen

Objetivo: Efectuar un diagnóstico de funcionamiento organizacional de un Hospital general de la seguridad social para identificar la problemática existente y las áreas de oportunidad.

Materiales y Métodos: Se efectuó una investigación descriptiva de corte transversal con enfoque mixto (cuali-cuantitativo) tomando como base al Modelo de Diagnóstico de Khandwalla que postula cinco variables de análisis: Situacional, Estratégicas, Estructural, Conductual, y Desempeño.

Resultados: Los resultados manifestaron que los aspectos negativos -problemática existente- fue mayoritaria (68%) en comparación a los aspectos positivos -áreas de oportunidades existentes- (25%). Al análisis de variables, se Identificó que las de mayor porcentaje por problemática eran la estructural y la de desempeño (23%). Esto se explica al desconocimiento de las normas y a la insuficiencia de recursos que genera desabasto en los servicios.

Conclusiones: La problemática organizacional se concentró en las variables estructurales y de desempeño. El hospital se encuentra en un estado de alerta y planteamientos para la mejora de su eficacia, eficiencia y productividad.

Keywords: Diagnóstico organizacional. Hospital. Seguridad social

1. Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, División Académica de Ciencias de la Salud (UJAT-DACS).

Abstract

Objective: To make a diagnosis of organizational operation of a general social security Hospital to identify existing problems and areas of opportunity.

Materials and Methods: A descriptive cross-sectional research was conducted with mixed approach (qualitative and quantitative) based on the Khandwalla Model Diagnostic which postulates five variable analysis: Situational, Strategically, Structural, Behavioral and Performance.

Results: The results showed that the negative aspects –existent problematic- was majority (68%) than the positive aspects –existents areas of opportunities- (25%). The analysis of variables was identified that the highest percentage by problems were the structurally and performance (23%) This is due to ignorance of the rules and insufficient resources generated shortage in services.

Conclusions: The hospital is in a state of alert and need to improve their efficiency, effectiveness and productivity. Thus arises that the institution needs better training for staff working in the various services of the hospital, proposing to develop workshops in which the workforce is trained and evaluated to optimize their work areas and be able to identify areas of opportunity to its fullest extent.

Key words: Organization Diagnosis. Hospital. Social Security

Resumo

Objetivo: Fazer um diagnóstico do funcionamento organizacional de uma segurança social Hospital Geral para identificar os problemas existentes e identificar áreas de oportunidade.

Materiais e métodos: EsUma pesquisa descritivo transversal foi realizado com abordagem mista (qualitativa e quantitativa) com base no diagnóstico do Modelo Khandwalla cinco variáveis análise postulado: Situacional Comportamento Estrutural Estratégico e Desempenho..

Resultados: Os resultados mostram que os aspectos negativos –existente problemática foi maioria- (68%) do que os aspectos positivos -existente áreas de oportunidades- (25%). A análise das variáveis, identificou-sé que o maior percentual de problemas foram o estruturalmente e desempenho (23%) Isto é devido à ignorância das regras e recursos insuficientes escassez gerados nos serviços.

Conclusão: O hospital está em estado de alerta e precisa de melhorar a sua eficiência, eficácia e produtividade Assim, surge que a instituição precisa de uma melhor formação do pessoal que trabalha nos vários serviços do hospital, propondo o desenvolvimento oficinas em que a força de trabalho está treinados e avaliados para otimizar suas áreas de trabalho e ser capaz de identificar áreas de oportunidade para toda a sua extensão.

Palavras-chave: Diagnóstico organizacional. Hospital. Segurança social

Résumé

Objetif: Effectuer un diagnostic du fonctionnement de l'organisation d'une sécurité sociale comme Hôpital général pour identifier les problèmes et les domaines d'opportunité existants.

Materiais e métodos: Une étude descriptive transversale a été réalisée avec l'approche mixte (qualitative et quantitative) sur la base du diagnostic du modèle Khandwalla cinq variables d'analyse ont été postulé : situationnelle, comportement structurel, stratégique et du rendement.

Résultats: Les résultats ont montré que la -problématique des aspects négatifs était majoritaire (68 %) par rapport aux aspects positifs existants - domaines des opportunités (25%). Dans l'analyse des variables, on a constaté que le pourcentage le plus élevé de problèmes a été structurel et le rendement (23 %). Cela est dû à l'ignorance des règles et des ressources insuffisantes pénurie générés dans les services.

Conclusions: Les problèmes d'organisation ont été concentrés sur les variables structurelles et la performance. L'hôpital se trouve en état d'alerte et développe des approches pour améliorer leur efficacité, l'efficience et la productivité.

Mots-clés: Accès: Diagnostic organisationnel. Hôpital. Sécurité sociale

Introducción

Los hospitales son un componente complejo importante del sistema de atención de salud. Son instituciones sanitarias que disponen de personal médico y otros profesionales organizados así como de instalaciones para el ingreso de pacientes, y que ofrecen servicios médicos, por lo cual requieren de la identificación de problemas tanto externos como internos¹. El diagnóstico organizacional se define como un proceso analítico que permite conocer la situación real de la organización en un momento dado para descubrir problemas y áreas de oportunidad, con el fin de corregir las dificultades y aprovechar las oportunidades^{2,3}. Un Modelo de Diagnóstico Organizacional es el propuesto por Pradip Khandwalla en 1977⁴ que postula relaciones entre cinco clases de variables, estas representan la situación o contexto en el cual la organización funciona: situacionales o contextuales (abarcando el ambiente externo dentro del cual la organización funciona), Estratégicas o políticas (representan las metas de la institución, la ideología y el estilo de la alta dirección, son responsabilidad de la administración principal de las organizaciones; algunas de sus dimensiones, se orientan hacia el medio externo, como la estrategia de afrontar los riesgos). Estructurales (forman el esqueleto de la organización, normas y relaciones formales, e incluye sus recursos. La estructura de la organización se divide en la supra-estructura e infraestructura), Conductuales (comportamiento de los trabajadores, satisfacciones y exigencias), y Desempeño (eficiencia, productividad y calidad)⁴. Por eso, es necesario, proponer modelos que orienten la implementación de estrategias para fortalecer, el desarrollo humano, mejorando la percepción de los trabajadores respecto a su ambiente laboral; además de su visión pragmática y un enfoque que puede ser abordado en los diversos niveles estructurales de las organizaciones de salud.⁵

El objetivo de esta investigación es efectuar un diagnóstico de funcionamiento organizacional integral de un Hospital general de la seguridad social, que permita identificar la problemática existente y las áreas de oportunidad. Analizando los resultados obtenidos y ofrecer propuestas de mejoras en la calidad de los servicios que se prestan en un hospital de la seguridad social del Instituto de Seguridad Social al Servicio de los Trabajadores del Estado (ISSSTE) en Villahermosa, Tabasco, beneficiando al personal y directivos de la organización para la toma de decisiones, el aprovechamiento de las oportunidades, y el desarrollo de mejoras en el desempeño institucional.

Material y métodos

Se efectuó una investigación descriptiva de corte transversal con enfoque mixto (cuali-cuantitativo) tomando como base el Modelo de Diagnóstico organizacional de Khandwalla (Figura 1). El trabajo de campo se desarrolló durante un periodo de cuatro meses. Para la recolección de datos se utilizaron diversas técnicas de investigación según variables de análisis que se presentan en el modelo Khandwalla: Situacional (Revisión hemerográfica), Estratégica (Revisión documental, Entrevistas a directivos, Estudios de sombra), Estructural (Revisión y análisis documental), Conductual (Encuesta de Satisfacción laboral y análisis de registros de ausentismo) y Desempeño (Encuestas de calidad, análisis de productividad y de eficiencia del servicio).

MODELO DE FUNCIONAMIENTO ORGANIZACIONAL (KHANDWALLA)

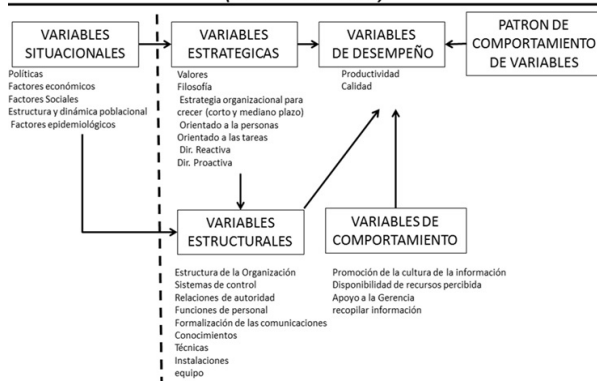


Figura 1. Modelo de funcionamiento organizacional, propuesto por Pradip Khandwalla, en el año 1977. Colocar número⁴.

Resultados

Los resultados manifestaron que los aspectos negativos -problemática existente- fue mayoritaria (68%) que los aspectos positivos -áreas de oportunidad existentes- (figura 2). Al análisis de variables, se Identificó que las de mayor porcentaje por problemática existente eran la estructural (25%) y la de desempeño (23%) (figura 4). Esto se explica al desconocimiento de las normas y a la insuficiencia de recursos que genera desabasto en los servicios. Los puntos negativos y positivos identificados en el diagnóstico se detallan en las figuras 3 y 5.

Aspectos Negativos

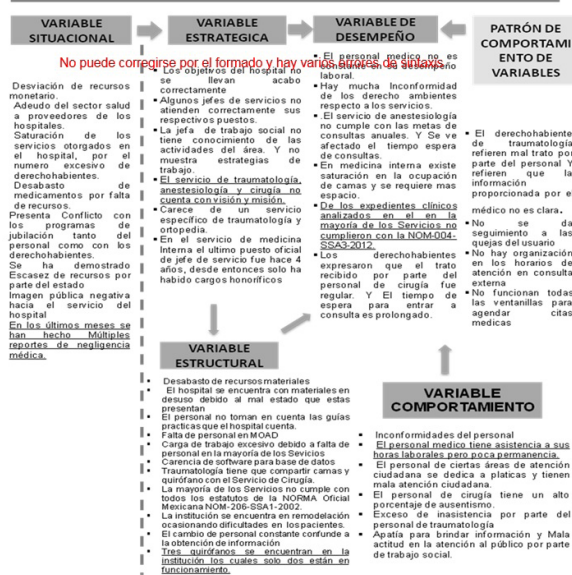


Figura 3. Identificación de problemáticas (aspectos negativos), obtenidos del Modelo de Diagnóstico Organizacional Khandwalla

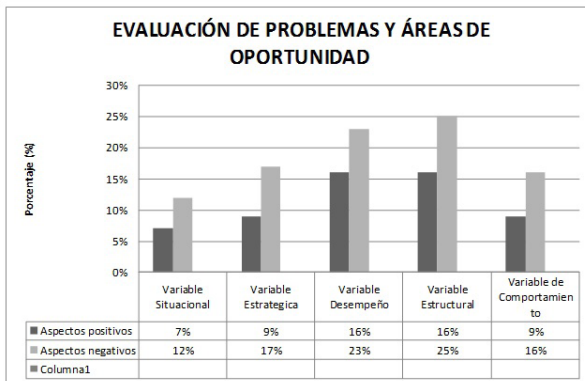


Figura 4. Evaluación de problemática y áreas de oportunidad de cada una de las variables en porcentaje.

Discusión

Los resultados obtenidos de cada una de las variables del modelo de diagnóstico de funcionamiento organizacional Khandwalla⁴ evidencia la efectividad del mismo. Tomando en cuenta la metodología empleada, es preciso comentar que el balance de los aspectos negativos es predominante, esto nos lleva a que existe bajo control interno.

Si bien existen notorios avances y mejoras en la habilitación de la infraestructura existente, aumento en recursos y cumplimiento del

Aspectos Positivos

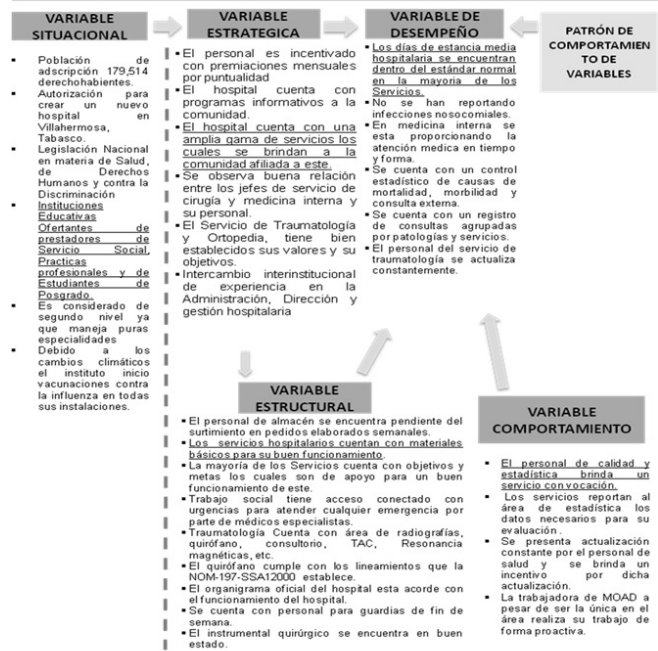


Figura 5. Identificación de las áreas de oportunidades (aspectos positivos), obtenidos del Modelo de Diagnóstico Organizacional Khandwalla.

mayor problemática hospitalaria; básicamente obedece al desconocimiento de las normas y a la insuficiencia de recursos que genera desabasto en los servicios.

En los aspectos de desempeño, se hizo evidente el incumplimiento de las Normas Oficiales Mexicanas, en particular de la NOM 004-SSA3-2012 del Expediente Clínico⁸, la baja productividad en el estándares promedio de consulta de especialidad anual, y a una opinión negativa de la derechohabiencia (Encuesta de Trato Digno) en lo relativo a tiempos prolongados de espera en consulta externa y a la relación médico – paciente.

En la variable estratégica es marcado el desconocimiento de la misión, visión y objetivo primordial del nosocomio en la mayoría de los trabajadores y desorganización de algunas áreas. Con relación a los aspectos conductuales, se destaca, que si bien el personal acude a sus labores (asistencia), no se puede garantizar su permanencia dentro de las instalaciones.

En un estudio realizado se mostró que la percepción de un clima organizacional fue

poco favorable, y que refleja el significado que atribuyen los colaboradores a las prácticas, procedimientos y políticas que se establecen en una organización⁹, considerándolas como problemáticas que afectan a las actividades, valores y motivación personal¹⁰, por otra parte en el Diagnóstico de funcionamiento organizacional de este estudio, se observó que es en la variable de desempeño donde el personal, en particular los médicos y trabajadoras sociales, no son constantes en su desempeño laboral y que además, muestran una apatía y mala actitud en la atención al público. En otro estudio, cuyo objetivo era evaluar si el modelo de intervención en un clima organizacional PMCO, era efectivo en el Hospital de Yolpa, Colombia, se implementaron cinco fases propuestas por el modelo: Análisis del problema, sensibilización, diseño y planeación de estrategias a nivel individual, intergrupual y a nivel organizacional, implementación de estrategias, evaluación del proceso. Se concluyó así que la implementación de este modelo, diferente al del diagnóstico de funcionamiento organizacional propuesto por Khandwalla, mejoró el clima organizacional en dicho nosocomio¹¹.

Así pues, el diagnóstico organizacional es una actividad interdisciplinaria en la que se conjugan conocimientos sobre administración, psicología y estadística, además del sentido común, la ética y la pragmática.¹² Es importante destacar la relación de complementariedad que existe entre muchas de estas técnicas.¹² De hecho, en la práctica del diagnóstico organizacional es frecuente usar una combinación de técnicas¹². En esas circunstancias es posible aprovechar el carácter que se puede dar entre muchas de ellas¹². Por ejemplo, la riqueza y profundidad de las técnicas cualitativas pueden ser apoyadas por la rigurosidad de las técnicas cuantitativas.¹² Considerando la multiplicidad de objetivos que puede tener un estudio, el amplio espectro de temas que se pueden evaluar, las diferentes técnicas que existen y los condicionantes prácticos y éticos de cada situación, las posibilidades de efectuar diferentes estudios es ilimitada.^{12, 13} De hecho, el diagnóstico organizacional se caracteriza por que, en cada situación, es necesario encontrar la combinación de todas estas variables que mejor se adecue a los intereses de las

diferentes partes involucradas en el estudio¹². En este sentido, cada estudio de diagnóstico organizacional es único y diferente de todos los demás¹².

Conclusión.

El modelo diagnóstico Khandwalla permite la identificación integral de problemáticas existentes y áreas de oportunidad en organizaciones sanitarias. En el hospital analizado, los aspectos negativos (problemática existente) fueron mayores a los positivos (áreas de oportunidad). Se identificó que la problemática se concentraba en las variables estructural y de desempeño. El hospital se encuentra en un estado de alerta y planteamientos para la mejora de su eficacia, eficiencia y productividad.

Referencias

- 1 Dr. Barquin Calderón Manuel. Dirección de Hospitales. Séptima edición. México Df. editorial McGraw Hill, 2003.
- 2 Fajardo Ortiz Guillermo. Atención médica; teoría y prácticas administrativas. Primera edición. México DF. Edit. La prensa médica mexicana, 1998.
- 3 Fajardo-Dolci, G., García, Dirección de Hospitales. México: Manual moderno. ISBN 9789707293236, 2008.
- 4 Khandwalla Pradip, The Design of Organizations, Michigan: Harcourt Brace, 1977.
- 5 Manual de Organización de la Subdirección General de Prestaciones Económicas, Sociales y Culturales, Publicado en el Diario Oficial de la Federación el 26 de mayo de 2005.
- 6 SSA. Norma Oficial Mexicana Requisitos mínimos de infraestructura y equipamiento de hospitales y consultorios de atención médica especializada. NOM-197-SSA1-2000.
- 7 SSA. Norma Oficial Mexicana Requisitos mínimos de infraestructura y equipamiento de establecimientos para la atención médica de pacientes ambulatorios. NOM-005-SSA3-2010.

8 SSA. Norma oficial Mexicana del Expediente Clínico NOM 004-SSA3-2012.

9 Rentsch, J., Climate and culture interaction and qualitative differences in organizational meaning. *Journal of applied psychology*. 75(6), 6668-681, 1990.

10 Litwin, G, & Stringer, R. *Motivation and Organizational Climate*. Boston. USA: Harvard Business School Press, 1967.

11 Cardenas Niño, L, Arciniega Rodríguez, Y.C., & Barrera Cárdenas, M., Modelo de intervención en clima organizacional. *International Journal of Psychological Research*. 2(2), 121-127, 2009.

12 Raineri, A., & Martínez del C., A. Diagnóstico Organizacional. Un enfoque estratégico y práctico. *Revista Academia, Universidad de Chile*. N° 19. pp. 1 – 32, 1997.

13 Manual De Organización de la Subdirección General Jurídica, Publicado en el Diario Oficial de la Federación El 29 De noviembre De 2006.