

DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

El diagnóstico situacional constituye el acervo de datos y experiencias en los que el directivo fundará su Plan Estratégico para lograr la misión.

Para facilitar su comprensión lo dividiremos en:

1. *Diagnóstico situacional del entorno*
2. *Diagnóstico situacional Interno*

1. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DEL ENTORNO

Etimológicamente diagnóstico quiere decir “a través del conocimiento” y entorno “alrededor”; entonces el director y su cuerpo de gobierno que planean estratégicamente deben identificar todos los factores que están alrededor de su empresa, institución u hospital que han afectado positiva o negativamente, que afectan, y que pudieran afectar el logro de su misión. En este sentido es muy importante indagar los antecedentes (se recomienda los últimos cinco años) en fuentes como INEGI, bibliohemerotecas, archivos, dependiendo del tipo de empresa o institución de que se trate.

El presente se indaga a través de las mismas fuentes, y se agregan las fuentes directas de información, como son los resultados de supervisiones operativa o los indicadores de los diferentes procesos de la atención médica (urgencias, consulta externa, quirófano, hospitalización y auxiliares de diagnóstico) que hayan sido aplicados por externos o mandos superiores.

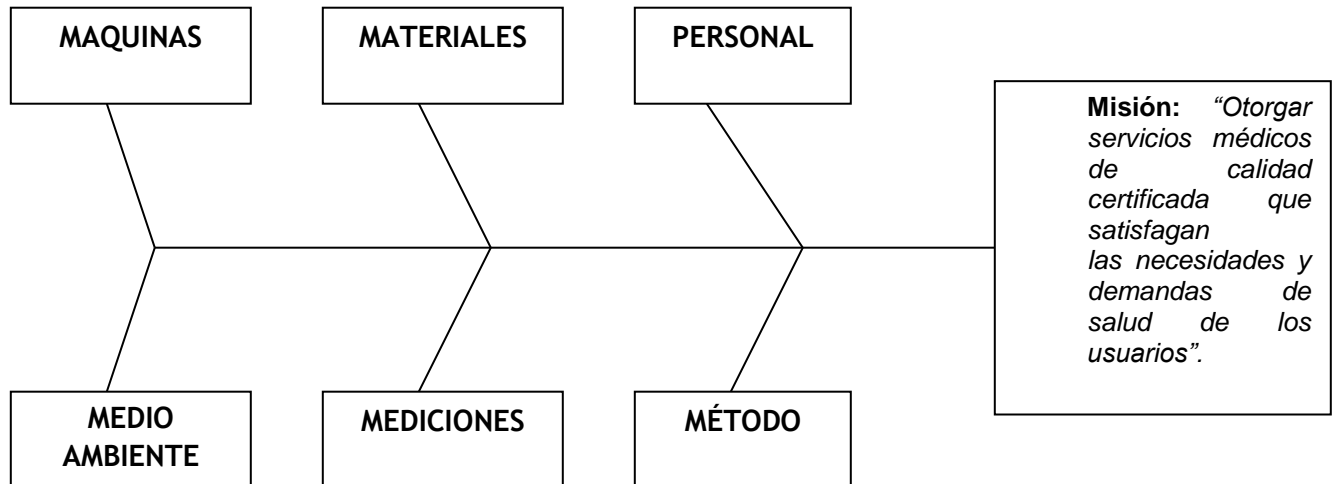
El futuro, puede ser mediante información formal, es decir, libros, revistas y cursos encaminados a ayudar al directivo a reconocer su entorno; y la información informal, aportada por periódicos y comunicaciones verbales proporcionadas por personas expertas acerca del tema.

Juran comenta que la planeación estratégica es un arte, en el sentido de que el directivo debe de tener visión para identificar del entorno aquellos factores que favorecerán (**OPORTUNIDADES**) o entorpecen (**AMENAZAS**) la misión de una Institución.

Una recomendación sería apartar un cuaderno y titular las hojas con los meses del año, así en cada mes el directivo puede ir anotando de las diferentes fuentes de información hechos y tendencias más relevantes de la empresa y del medio en el que está inmerso.

Posteriormente cuando se trate de planear solo basta identificar que corresponde a **Oportunidades y Amenazas y cuales a Fortalezas y Debilidades.**

Proponemos que para facilitar este punto tan importante, primero se tenga a la vista la misión. Posteriormente se elabore un diagrama de causa-efecto (espina de pescado creado por *Kaoru Ishikawa*). En el cuadro que corresponde al efecto o cabeza del pescado, escriba la misión, en los recuadros que identifican a los huesos grandes, coloque los siguientes temas que son los elementos que todos los procesos requieren para operar: **Personal, Materiales, Máquinas, Método, Mediciones y Medio Ambiente** y cada uno de ellos vaya llenándolos con las necesidades detectadas.



Enseguida se ofrece una interpretación de lo más importante a investigar por cada elemento:

PERSONAL: Suficiencia de plazas y grado de capacitación.

MATERIALES: Presupuesto disponible, cuadros básicos de medicamentos, material de curación y de auxiliares de diagnóstico.

MAQUINAS: Estado de conservación de la unidad y del equipo, construcciones, equipamiento.

METODO: Tipo de administración (tradicional/planeación estratégica).

MEDICIONES: Indicadores de productividad, eficiencia, eficacia y de calidad en programas médicos.

MEDIO AMBIENTE: Políticas de salud, expectativa de vida, asignación de recursos para la salud, tratados comerciales, esquemas de acreditación y tendencias de calidad.

Con el *cuerpo de gobierno* mediante lluvia de ideas enlisten todos aquellos factores del entorno (internacional, nacional, estatal y local) que favorecen y/o entorpecen el logro de la **misión**. A continuación indaguen en las fuentes pertinentes cuál ha sido, es y será el comportamiento de ese factor durante la vida de la Institución, y escríbanlo en un documento.

Expectativas de los usuarios externos.

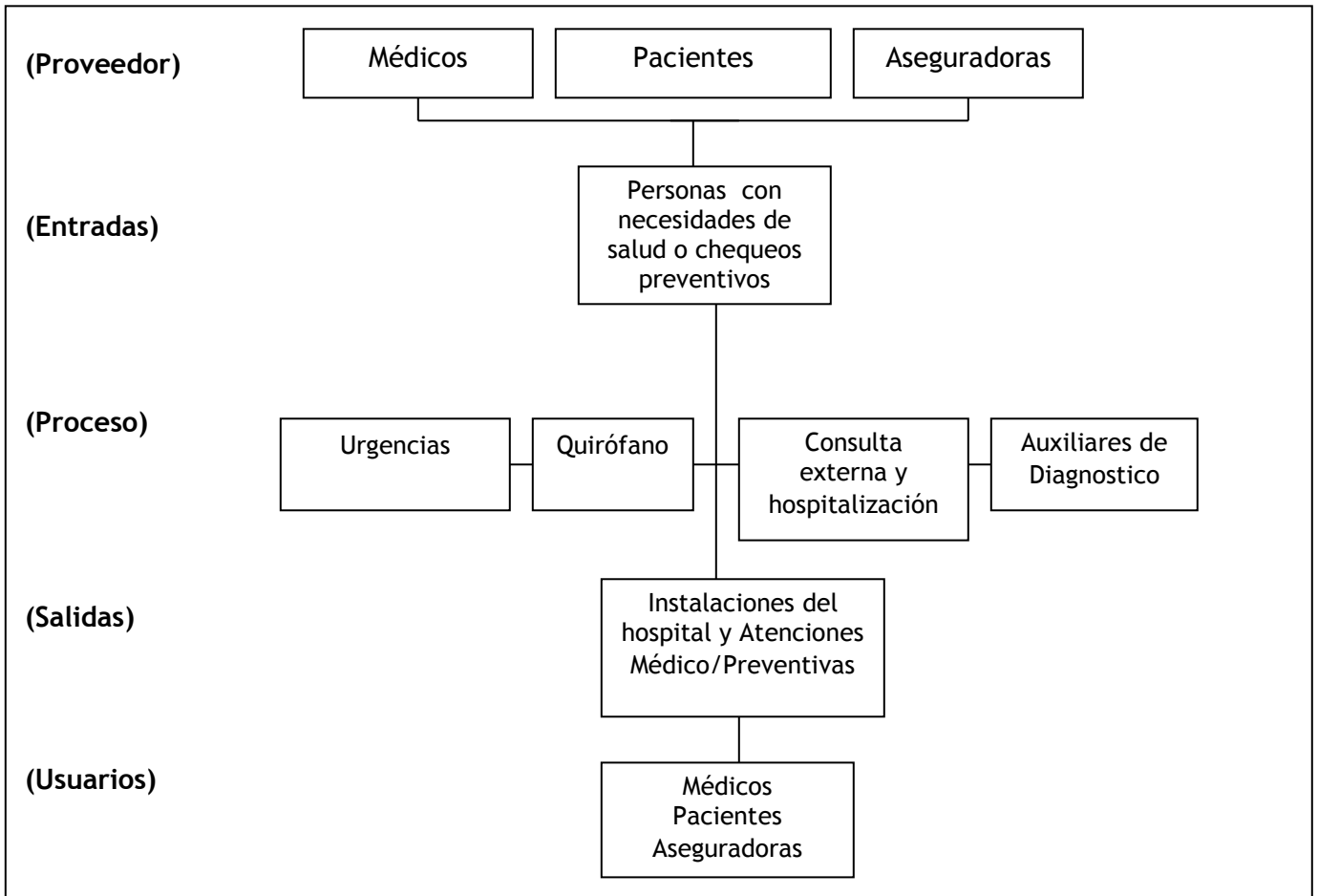
No se pueden satisfacer las expectativas de los usuarios si éstas no se conocen.

Para hacerlo, primero hay que identificar quienes son los usuarios externos e internos. En el caso del **Hospital Médica Norte** los usuarios externos son:

- *Los pacientes.*
- *Las aseguradoras.*
- *Los médicos.*

Una herramienta de utilidad que ayuda a identificar a los usuarios es el diagrama de flujo pues al trazar los diversos pasos de un proceso y sus relaciones, permite identificar en las salidas, quienes son los afectados (usuarios) ver figura 1⁽¹⁾.

FIGURA 1. Un ejemplo del diagrama de flujo.



Para su construcción se sugiere utilizar el siguiente nemotécnico, **PEPSU** (Proveedor, Entradas, Proceso, Salidas y Usuarios) sin embargo, el punto de inicio según los expertos debe ser identificar las salidas, enseguida a los usuarios, después proveedores, entradas y finalmente el proceso.

Una vez identificados, hay que recabar las expectativas (deseos, esperanzas), a través de instrumentos válidos y confiables, en muestras representativas de una población dada. ¿Cómo lograr lo anterior?, los instrumentos pueden ser cuestionarios estructurados y entrevistas directas e indirectas.

Seleccionado el instrumento, es necesario conocer cuál es el número total de la población usuaria, lo ideal sería entrevistarlos a todos sin embargo, a veces por razones de tiempo, económicas, etc., es válido entrevistar a unos cuantos (muestra).

Para que esta muestra sea significativa, es decir, que las expectativas que se recolecten sean el sentir de toda la población, se puede recurrir a un parámetro estadístico (fórmula). Como este no es el “fuerte” de la mayoría de los directivos es válido buscar la asesoría de un experto en la materia o calcular cuando menos el 10% de la población que es la medida que empíricamente se considera significativa.

Ejemplo:

“El Hospital Médica Norte con la intención de conocer las expectativas de sus usuarios, aplicó cuestionarios estructurados al 10% de su población derechohabiente; otro porcentaje similar y con el mismo fin, se utilizó para entrevistar a médicos y compañías de seguro”.

Una vez obtenidos los datos, se deberá elaborar una lista.

Ejemplo:

Expectativas de los pacientes.

- Personal más capacitado.
- Mejor trato.
- Puntualidad en la atención médica.
- Precios acorde a sus bolsillos.

Expectativas de los médicos.

- Instalaciones seguras.
- Trato amable.
- Precios justos.

Expectativas de las aseguradoras.

- Suficiencia de recursos.
- Certificación hospitalaria.

Es conveniente enunciar las expectativas en orden decreciente, de acuerdo a la frecuencia con que se presentaron.

2. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL INTERNO

Aquí, cabe el mismo comentario hecho en su momento para el diagnóstico del entorno, en el sentido de que constituyen el cúmulo de conocimientos acerca de lo **interno** de la Institución, empresa u hospital.

También el directivo debe identificar los factores **que están dentro de la Institución** y que intervinieron, intervienen o pueden intervenir favorable o negativamente para el logro de la misión. Las fuentes de datos para indagar el pasado, presente y futuro, están constituidas por los documentos oficiales de la Institución, como son los resultados de supervisiones operativas o los indicadores de los diferentes procesos de la atención médica (urgencias, consulta externa, quirófano, hospitalización y auxiliares de diagnóstico) que hayan sido aplicados por los propios directivos del área.

La propuesta para elaborar este punto es similar a la que se sugiere en el diagnóstico del entorno. Es decir, primero elaborar el diagrama causa-efecto y posteriormente los integrantes del cuerpo de gobierno (junta de gobierno) mediante lluvia de ideas enlistarán aquellos factores internos que favorecen o entorpecen el logro de la misión, después cada uno se dará a la tarea de investigar en las fuentes adecuadas el comportamiento pasado, presente y futuro del factor seleccionado en torno al logro de la misión.

El siguiente paso es obtener las expectativas de los usuarios internos y por último, la redacción del diagnóstico interno.

La plantilla de personal y los recursos deberán ser las partes con que se inicia el diagnóstico interno.

En la redacción es muy importante considerar los lineamientos emitidos por el Comité Internacional de Editores (CIE) en el sentido de que se elaboren gráficas o tablas para sustentar la **FUERZA o DEBILIDAD** (pasado y presente) y sólo redactar en prosa lo más relevante de cada gráfica o tabla y lo que se refiere al futuro.

Lo anterior permitirá al lector comprender por qué sí es una fuerza o una debilidad ⁽⁴⁾.

Vale la pena destacar, que de acuerdo al mencionado comité, toda aquella información que contenga más de seis variables (conceptos) es mejor presentarla en tablas, y si tiene seis o menos es mejor hacer una gráfica. Hay que recordar que el objetivo es convencer al lector acerca de lo que se está diciendo.

Expectativas de los usuarios internos

En la sección de usuarios externos se identificaron aquellas personas que no forman parte de la estructura organizacional, pero que sin embargo son afectados por las salidas del proceso denominándoseles por ello usuarios externos (clientes).

En la presente sección se identificarán precisamente a las personas que sí forman parte de la Institución u hospital. Así, para el caso del Hospital Médica Norte son los siguientes:

- *Los empleados del Hospital.*
- *Los socios.*

Hay que recordar, que en la misión enunciada en el ejemplo, se dijo que “...**se otorgarán servicios médicos de calidad certificada que satisfagan las necesidades y demandas de los usuarios**”.

Para recabar las expectativas de los usuarios internos, hay que considerar los comentarios hechos en la sección de usuarios externos acerca de la validez de los instrumentos para recolectar la información y la significancia estadística de la muestra.

Ejemplo:

“Las expectativas de los empleados del hospital se recabaron mediante cuestionarios estructurados aplicados a un total de 322 (25% del total) personas. Las expectativas de los socios se obtuvieron mediante entrevistas directas a un número de personas equivalentes al 100%”.

A continuación se enlistan las expectativas obtenidas:

“Expectativas de los empleados del Hospital:

- *Mayor oportunidad de proyección profesional.*
- *Capacitación continúa.*
- *Reconocimiento de su labor.*
- *Mejor salario*

Expectativas de los socios.

- *Estabilidad laboral.*
- *Mayores utilidades.*

Ahora, se procede a **enlistar las fuerzas y debilidades** de la Institución.

Una herramienta práctica para construir rápidamente el Diagnóstico Situacional del Plan Estratégico **es la matriz FODA.**

Matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas)

Es una estructura conceptual para un análisis sistemático que facilita la adecuación de las amenazas y oportunidades externas con las fortalezas y debilidades internas de una organización.

Esta matriz es una herramienta ideal para enfrentar los factores internos y externos, con el objetivo de generar diferentes opciones de estrategias.

Oportunidades:

- *Factor importante en la conformación de la estrategia de una compañía*
- *Oportunidad de la industria ≠ Oportunidad de la compañía*
- *La base de recursos de la compañía, ¿lista para buscar las oportunidades de mercado emergente?*
- *Las oportunidades de mercado más pertinentes pueden ser:*
- *Las que ofrecen facilidades importantes para un crecimiento rentable*
- *Donde una empresa tiene el mayor potencial de adquirir una ventaja competitiva*
- *Las que se ajustan bien a las capacidades de recursos financieros y organizacionales.*

Amenazas

- *Factor externo del ambiente que pone en riesgo la rentabilidad y el bienestar competitivo*

■ *Pueden surgir por:*

- *La aparición de tecnologías mejores o más económicas*
- *La introducción de productos nuevos o mejores por parte de los rivales*
- *El ingreso de competidores extranjeros de bajo costo en el mercado principal*

- *Regulaciones nuevas que sean más complicadas para la compañía que para sus competidores*
- *La vulnerabilidad a un incremento en las tasas de interés*
- *El peligro potencial de que la empresa sea adquirida*
- *Los cambios demográficos desfavorables*
- *Las variaciones adversas en las tasas de cambio de divisas.*

Fuerzas:

- Algo en lo cual es competente una institución.
- Característica que le proporciona la competitividad mejorada.

■ **Puede presentarse en varias formas:**

- Una habilidad o una pericia importante
- Activos físicos valiosos
- Activos humanos valiosos
- Activos organizacionales valiosos
- Activos intangibles valiosos
- Capacidades competitivas
- Un logro o un atributo que coloquen en una posición de ventaja en el mercado
- Alianzas o empresas cooperativas

Debilidades

- Carencia de la institución
- Bajo desempeño o una condición que la coloca en desventaja
- **Se relacionan con:**
 - Deficiencias en habilidades o pericia que sean competitivamente importantes o en capital intelectual de uno u otro tipo
 - Una carencia de activos físicos, humanos, organizacionales o intangibles
 - Capacidades competitivas ausentes o débiles en áreas clave.

Después de hacer la lista de la matriz FODA se sugiere al pie de la página hacer una **definición operacional** de cada concepto para que el lector del plan sepa porque motivo se considera una Oportunidad o una Amenaza en el Diagnóstico Externo y una Fortaleza o una Debilidad en el Diagnóstico interno.

