

El análisis FODA

Conceptos Generales

FODA, una moderna herramienta para el análisis de situaciones.

Es una herramienta que sirve para analizar la situación competitiva de una organización, e incluso de una nación. Su principal función es detectar las relaciones entre las variables más importantes para así diseñar estrategias adecuadas, sobre la base del análisis del ambiente interno y externo que es inherente a cada organización.

Dentro de cada una de los ambientes (externo e interno) se analizan las principales variables que la afectan; en el ambiente externo encontramos las amenazas que son todas las variables negativas que afectan directa o indirectamente a la organización y además las oportunidades que nos señalan las variables externas positivas a nuestra organización. Dentro del ambiente interno encontramos las fortalezas que benefician a la organización y las debilidades, aquellos factores que menoscaban las potencialidades de la empresa.

La identificación de las fortalezas, amenazas, debilidades y oportunidades en una actividad común de las empresas, lo que suele ignorarse es que la combinación de estos factores puede recaer en el diseño de distintas estrategias o decisiones estratégicas.

Es útil considerar que el punto de partida de este modelo son las amenazas ya que en muchos casos las compañías proceden a la planeación estratégica como resultado de la percepción de crisis, problemas o amenazas.

Descripción General Hospital Guillermo Grant Benavente

• *Antecedentes Generales*

El Hospital Clínico Regional Guillermo Grant Benavente, es actualmente uno de los establecimientos de salud más grande del país, laboran en él alrededor de 2.400 personas, de las cuales 205 son médicos altamente especializados. Cuenta con 28 servicios clínicos y más de 50 sub especialidades que atienden a una población regional de aproximadamente 1.915.844 habitantes, de los cuales son asignada en forma directa al Hospital Regional alrededor de 588.589 personas.

El Hospital Regional cuenta con 1.012 camas y tiene un índice ocupacional promedio de un 80%. Es una instancia terciaria de atención de alta complejidad.

Es necesario nombrar que este Hospital es el campo clínico de las carreras del área de la salud de la Universidad de Concepción, como son Medicina, Enfermería, Obstetricia, Odontología, Bioquímicos entre otras.

• *Infraestructura*

El Hospital se conforma principalmente por 2 edificios: el Monoblock (1940) y la Torre (1988) con una superficie total 38.478 m² ; con edificios menores y un edificio de Psiquiatría de 4.141 m². Cubriendo una superficie construida de 44.019 m².

• *Fuerza Laboral*

El plantel que trabaja en el Hospital se conforma en total por 2418 personas distribuidas en las siguientes áreas:

Medica

Administración

Auxiliares de Servicios

• ***Servicios de Apoyo Clínicos y Terapéuticos***

Se ve referido a todas aquellas prestaciones que tienen relación directa con el paciente en el aspecto estrictamente clínico. Estos son:

- Imagenología
- Laboratorio
- Farmacia
- Medicina nuclear
- Banco de Sangre
- Medicina Física

- Pabellón

• ***Servicios Básicos del Hospital***

5.1 *Central Térmica Principal:*

Formado por 2 calderas de carboncillo y 1 caldera de Petróleo.

5.2 *Lavandería:*

Encargada de lavar 31000 Kilos de ropa anual.

5.3 *Central de Alimentación:*

Dispone con 290.000 raciones anuales (1 ración = 4 comidas).

5.4 *Servicios Generales:*

Mantenimiento

Aseo y Saneamiento

Seguridad

Movilización

Esterilización

6. *Servicios de Atención*

El sistema de atención de hospital se conforma de la siguiente manera:

Atención Abierta: relaciona con las prestaciones de servicios a través de policlínicas, con un total de 45.292 consultas anuales en el policlínico infantil y 167.098 consultas anuales en el policlínico adulto, en un total de 29 especialidades.

Atención Cerrada: relacionada con la hospitalización, con un total de 917 camas distribuidas en 18 servicios clínicos con un número de egresos el año 1997 de 40.004 pacientes.

Se debe considerar también las unidades de cuidado intensivo con 4 unidades, un total de 35 camas y 1176 egresados es 1197.

- **Otros Aspectos**

El Hospital acarrea una deuda acumulada en los últimos 5 años de 1800 millones de pesos.

Del gobierno recibe mensualmente 1900 millones de pesos para su funcionamiento donde el 80% se utiliza en recursos humanos.

La demanda del Hospital es del tipo cautiva, es decir aquellas personas que siendo bueno o malo el servicio deben asistir igual.

Mantiene un convenio denominado Convenio Docente Asistencial con la Universidad de Concepción donde se permite la asistencia de los alumnos al Hospital a cambio de que los servicios del doctor en el Hospital sean cancelados por la Universidad.

Los médicos con sobre 20 años de servicio se les paga por servicios de urgencia sin tener ellos necesidades de hacer servicio de urgencia.

Todo este conjunto de aspectos permiten entender de mejor forma algunas consideraciones del FODA.

FODA

Fortalezas

- Planta física ubicada en lugar de fácil acceso.
- Planta medica de alto nivel.
- Centro de referencia regional, cuenta con todas las especialidades. S.S. Concepción cubre Santa Juana, Florida, Lota, Coronel, Hualqui y el Hospital Guillermo Grant Benavente.
- Compromiso de los médicos con su servicio.
- Campo clínico de la Universidad de Concepción el más grande de Chile.
- Convenio Docente Asistencial.
- Atención exclusiva de transplantes.
- Continua Capacitación mediante jornadas y seminarios.
- Servicios de apoyo clínico y terapéutico.

- Numero de prestaciones anuales:
- Atención Abierta: policlinicos
- Atención Cerrada: hospitalización.
- Unidades de Cuidado Intensivo.

Debilidades:

- Forma de contrato con la gente: tienen contrato indefinido, es decir, no existe evaluación de resultados, mas bien se controla presencia y puntualidad, pero no la efectividad ni calidad de servicio.
- Médicos liberados de guardia: si un medico ha prestado servicios de urgencia por mas de 20 años, se libera de la obligación contractual de hacer horas de urgencia, y se le sigue remunerando por ello.
- Gran tamaño de organización, hace imposible llevar un control de los gastos.
- Falta de comunicación con unidades periféricas de comunas distantes.
- Falta de agilidad, tramite burocrático.
- Demasiada demanda, llevó a ocupar espacios en atención al público que no es adecuados (en estos momentos se utilizan los subterráneos para la atención de los pacientes..)
- Falta de presupuesto. (Deuda de \$1800 millones)
- No contar con los médicos (plantel) suficientes para ofrecer atención rápida y expedita esto a causa del gran número de pacientes que deben de ser atendidos.

Oportunidades:

- Aplicación de avances médicos desarrollados por la Universidad y los especialistas que trabajan en el hospital.
- Desarrollar el área de Pensionados para aumentar ingresos propios.

Amenazas:

- Crisis económica que afecta de dos formas:

Aumento explosivo de pacientes (traslado Isapres– Fonasa)

Disminución del presupuesto del Hospital.

- Nuevos virus y enfermedades.

Conclusión:

El Hospital Regional Guillermo Grant Benavente ofrece una estructura organizacional compleja, de muchos niveles y una gran departamentalización, lo que hace de esta una estructura rígida, poco dinámica y muy burocrática.

Por otro lado ofrece una gran variedad de prestaciones medicas, servicios y beneficios, orientados al sector con menos recursos de la población. Por ser este una porción mayoritaria del total de la población local, el Hospital tiene un mercado amplio y de carácter cautivo, ya que este no tiene acceso a la salud privada por falta de recursos económicos.

A su vez, el hospital también sufre escasez de recursos, lo que hace que los presupuestos destinados a cubrir necesidades dentro de la organización, y los destinados a bienes y servicios para pacientes, sean incapaces de cubrir los gastos provocados por la alta demanda que soporta. Todo esto se traduce en disminución de calidad en la atención, retraso de la misma, acumulación de demandantes en espera de los escasos cupos en unidades especiales, etc.

Existen deficiencias en la atención tanto abierta como cerrada, desde un punto de vista de los recursos humanos, financieros y técnicos.

Analizando el funcionamiento de la organización, nos damos cuenta de la gran lentitud del sistema; su amplia y muy dividida cantidad de personal, que goza de una gran estabilidad laboral y beneficios internos, lo que unido a una escasa fiscalización de funciones, derivan en una frecuente ineficiencia en el cumplimiento de labores, ya sea en pérdida de tiempo o en una mala atención, lo que va en detrimento de la imagen exterior del hospital, en referencia a las diferentes clinicas funcionando en la región.

La burocracia de la organización esta lejos de optimizar el tiempo y los recursos disponibles.

A pesar de todo esto, debemos aclarar que el conjunto de servicios prestados a disposición del público es superior a los ofrecidos por cualquier centro asistencial de la región ya que se poseen especialidades de prestación exclusiva en este centro hospitalario.

Como centro hospitalario es uno de los mejor implementado a nivel nacional lo que le permite ejecutar cualquier tipo de tratamiento y cirugía.

Con esto queremos concluir que el hospital Guillermo Grant Benavente con todas sus limitaciones y debilidades, cumple los objetivos de asegurar atención de salud a las personas de escasos recursos y al publico en general, de ofrecer prestaciones exclusivas tales como transplantes y escáner.

Bibliografía:

- Koontz, Harold Administración: una perspectiva global , Mc Graw – Hill, 1998
- Michael E. Porter Estrategia Competitiva Compañía Editorial Continental, 1995
- Entrevista con Marcela Pinnighoff encargada de la unidad de Estudio y Planificación del Hospital Guillermo Grant Benavente.