

# Estudio de Planeación Estratégica tipo FODA en el Cuerpo Médico del American British Cowdray Medical Center

J Octavio Ruiz Speare,\* Carlos Hurtado\*\*

## RESUMEN

**Introducción:** El Estudio de Planeación Estratégica tipo FODA (Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas) permite conocer la situación actual de un grupo, empresa, organización o institución. A través de los criterios del análisis FODA es posible obtener ayuda para el proceso de toma de decisiones de acuerdo con los objetivos y políticas de la institución. **Objetivo:** Establecer la misión, visión y valores del Cuerpo Médico del Centro Médico ABC; identificar los criterios FODA del grupo médico, así como su influencia sobre la operatividad de la institución para alcanzar los objetivos fijados; y formular una estrategia para combatir sus debilidades e incrementar sus fortalezas. **Métodos:** Un total de 75 médicos formularon y expresaron su opinión experta como líderes en el campo de sus especialidades médicas en relación a lo que ellos consideran fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas para la institución. Un coordinador designado orientó la discusión en mesas de trabajo de cinco expertos, seguido de una discusión crítica general para llegar a conclusiones. **Resultados:** La misión, visión y valores del Centro Médico ABC fueron revisados y reestablecidos, y los criterios FODA fueron delineados. Con base en dicha información, se estableció una estrategia para resolver los problemas encontrados, incluyendo la designación específica de líderes médicos para llevar a cabo las acciones con un esquema temporal y fechas límite definidas para reportar los resultados y hallazgos. **Conclusiones:** La Planeación Estratégica FODA mostró una gran utilidad para orientar los esfuerzos de trabajo de líderes médicos del Centro Médico ABC con el fin de crear una estrategia para alcanzar sus objetivos en la provisión de cuidado médico de alta calidad de acuerdo con su sólida tradición.

**Palabras clave:** Análisis FODA, fortalezas, debilidades, oportunidades, amenazas, grupo médico, cuidado a la salud.

*SWOT Strategic Planning Study in the Medical Staff  
of the American British Cowdray Medical Center*

## ABSTRACT

**Introduction:** The Study of Strategic Planning SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats) type allows knowing the current situation of a group, enterprise, organization or institution. Through the SWOT criteria analysis is possible to obtain assistance in the decision-making process according to the institution's objectives and politics. **Objective:** Establish the mission, vision and values of the Medical Staff at the ABC Medical Center. Identify SWOT criteria of the medical staff as well as their influence on the institution's operational capacity to achieve the laid down objectives. Formulate a strategy to combat its weaknesses and increase its strengths. **Methods:** A total of 75 physicians formulated and expressed their expert opinion as leaders in their expertise medical fields regarding what they consider strengths, weaknesses, opportunities and threats for the institution. This analysis was guided by a designated coordinator towards round tables of five experts, followed by a general critical discussion with the purpose of obtaining a conclusion. **Results:** The ABC Medical Center mission, vision and values were revised and reestablished, and SWOT criteria were delineated. Based on this information, a strategy to solve the detected problems was established, including a specific designation of leading physicians to carry out the actions within a time frame and a deadline to report results and findings. **Conclusions:** SWOT Strategic Planning study showed a great utility in directing the work efforts of the physician leaders at the ABC Medical Center in order to create a strategy to achieve their objectives in providing a high quality medical care, according to its solid tradition.

**Key words:** SWOT analysis, strengths, weaknesses, opportunities, threats, medical staff, healthcare.

\* Director del Cuerpo Médico del Centro Médico ABC.

\*\* Director del Cuerpo Médico del Centro Médico ABC (2009-2010).

Recibido para publicación: 12/10/11. Aceptado: 19/10/11.

Correspondencia: Dr. J. Octavio Ruiz Speare.

Director del Cuerpo Médico

Centro Médico ABC. Sur 136 No. 116, 4º piso.

Col. Las Américas, Del. Alvaro Obregón, 01120, México, D.F.

Tel. 5230-8000 Ext. 8077.

E-mail: joctavioruiz@aol.com

El estudio de planeación estratégica tipo FODA es una herramienta que permite plantear un cuadro de la situación actual de un grupo, empresa u organización. Además, mediante la aplicación de su análisis es posible obtener un diagnóstico preciso que, en función de ello, permita tomar decisiones acordes con los objetivos y las políticas.

FODA son las siglas conformadas por las palabras: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (en inglés SWOT: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats). De tales conceptos, es posible actuar directamente sobre las fortalezas y las debilidades porque son variables que dependen de la organización. En cambio, las oportunidades y las amenazas son independientes y, por lo tanto, es complicado poder modificarlas.

**Fortalezas:** Capacidades especiales propias del grupo o la empresa a analizar, instrumentos que le dan una posición privilegiada ante la competencia. Capacidades y habilidades que se poseen, recursos que se controlan, actividades que se desarrollan positivamente, entre otros.

**Oportunidades:** Factores que resultan positivos, favorables y explotables que se deben descubrir en el entorno en el que actúa el grupo o empresa y que permiten obtener ventajas competitivas.

**Debilidades:** Factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etcétera.

**Amenazas:** Situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar, incluso, contra la permanencia de la organización.

El análisis tipo FODA es un concepto muy simple y claro; sin embargo, detrás de su simplicidad residen conceptos fundamentales de la Administración. Cuando un objetivo se ha establecido y la información obtenida ha sido procesada, entonces el objetivo tal se convierte en el fundamento rector al optar por una decisión u otra.

En términos de sistemas, contamos con un conjunto inicial de datos (universo a analizar), un proceso (análisis FODA) y un producto, es decir, la información necesaria para tomar decisiones (el informe FODA resultado del análisis FODA).

Cualquier persona puede realizar un análisis FODA, siempre y cuando tenga la capacidad para distinguir en un sistema:

- Lo relevante de lo irrelevante
- Lo externo de lo interno
- Lo bueno de lo malo

Así mismo, la aplicación del FODA contribuye en el análisis de nuestro grupo o empresa, si podemos responder los siguientes cuestionamientos:

- Lo que estoy analizando, ¿es relevante?
- ¿Está dentro o fuera del grupo o empresa?
- ¿Es bueno o es malo para mi grupo o empresa?

### El Hospital ABC

El Hospital ABC es considerado el primer Hospital Privado en México en virtud de su larga historia, tradición, vocación de servicio, actividades de investigación y enseñanza, así como por su peculiar responsabilidad social.

El Hospital Americano fue fundado el 12 de diciembre de 1886 en la calle Gabino Barreda en la colonia San Rafael de la Ciudad de México. Por su parte, en 1923, el Sanatorio Cowdray fue inaugurado en la calle Mariano Escobedo; sin embargo, tiempo después de su fundación se dio a conocer popularmente como «Hospital Inglés». En el año 1941, estas dos instituciones se fusionan para dar origen a The American British Cowdray Hospital I.A.P., Institución que desde aquella época es dirigida por un Patronato afín a la visión filantrópica de sus precursores.

Como respuesta a la necesidad de un grupo médico de consultantes altamente especializados, en 1952 se crea la Asociación Médica del Centro Médico ABC.

En 1964, las instalaciones del Centro Médico ABC se trasladan de la calle Mariano Escobedo, a la avenida Observatorio. Cuarenta años después, se inaugura la sede Santa Fe para complementar los servicios ofrecidos en el Campus Observatorio.

En 1987, se estableció la Clínica Brimex en el Centro de Observatorio; posteriormente, en el de Santa FE, se instauró la Clínica Amistad, ambas clínicas fueron fundadas con la finalidad de apoyar atención médica a la población general y, de ese modo, cumplir con su responsabilidad social.

En 2009, se inauguró el Centro de Cáncer y en 2011, el Centro de Neurociencias, en los Campus de Observatorio y Santa Fe, respectivamente.

En 2006, el Centro Médico ABC firmó su afiliación con el *Methodist International of Houston, Texas*, y en 2008 ambos Campus fueron acreditados por la *Joint Commission International*. Estos dos hechos aseguran que los servicios que ofrece el Centro Médico ABC cumplen con normas internacionales de calidad y seguridad hacia el paciente.

Es claro que con esta historia y tradición, el Centro Médico ABC ha establecido, desarrollado y mantenido perfectamente su misión, visión y valores.

En el caso del Cuerpo Médico del Centro Médico ABC, integrado totalmente a la Institución desde hace 70 años, no contaba con misión, visión y valores propios, que hubiesen sido establecidos por escrito, incluidos en los estatutos y códigos del Cuerpo Médico y aceptados por el Patronato, El Comité Ejecutivo, el propio Cuerpo Médico y avalados por el Departamento Jurídico.

## OBJETIVOS

Generales:

- Establecer la misión, la visión y los valores del Cuerpo Médico del Centro Médico ABC.
- Consolidar la planeación estratégica para la práctica médica integral en el Centro Médico ABC.

Específicos:

- Integrar a los médicos que forman el Cuerpo Médico del Centro Médico ABC e impulsar el trabajo operativo de cada uno de los Departamentos y Servicios bajo la coordinación de la Dirección del Cuerpo Médico.

**Cuadro I.** FODA: Programa: 6 de diciembre 2010 y 24 de enero 2011.

Hora	
9:00-9:15	Bienvenida
9:15-9:45	Propuesta de: <ul style="list-style-type: none"> <li>— Misión</li> <li>— Visión</li> <li>— Valores</li> </ul>
	Realizada por el Cuerpo Médico del Centro Médico ABC
9:45-10:00	Generalidades del taller FODA Formación de los grupos de trabajo
10:00-11:00	Taller de identificación de fortalezas y debilidades
11:00-11:15	Receso
11:15-11:45	Taller de identificación de oportunidades y amenazas
11:45-12:15	Conclusiones y comentarios

- Identificar las fortalezas y debilidades del grupo médico, así como su influencia sobre la operatividad de la institución para alcanzar las metas fijadas.

## MATERIAL Y MÉTODOS

El estudio comenzó con la invitación por escrito a 100 miembros del Cuerpo Médico considerados líderes de opinión del Centro Médico ABC, 50 de ellos desarrollan sus labores esencialmente en el Campus Observatorio y el resto en el Campus Santa Fe. De los 100 médicos invitados asistieron en forma voluntaria 75. El ejercicio se desarrolló el 6 de diciembre del 2010 en el Campus Observatorio y el 24 de enero del 2011 en el Campus Santa Fe.

Después de haber explicado la metodología tipo FODA y las reglas a seguir en las mesas de discusión, los participantes fueron distribuidos en mesas de trabajo conformadas por cinco participantes con un coordinador. La función del coordinador de cada mesa fue la de provocar una discusión en grupo de manera tal que los participantes expresaran sus opiniones sobre las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas del Cuerpo Médico del Centro Médico ABC. El programa desarrollado se muestra en el cuadro I y los objetivos de la planeación estratégica en el cuadro II.

**Cuadro II.** Planeación estratégica del Cuerpo Médico del Centro Médico ABC.

Establecer	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. La misión</li> <li>2. La visión</li> <li>3. Los valores</li> <li>4. Investigación interna: fortalezas y debilidades</li> <li>5. Investigación externa: oportunidades y amenazas</li> <li>6. Análisis: formular estrategias y alternativas adecuadas</li> </ol>
Ejecución	<ol style="list-style-type: none"> <li>7. Establecer objetivos</li> <li>8. Establecer estrategias</li> <li>9. Generar y evaluar alternativas adecuadas</li> </ol>
Evaluación	<ol style="list-style-type: none"> <li>10. Medición de resultados</li> <li>11. Tomar medidas correctivas</li> </ol>

Las opiniones de cada mesa fueron resumidas por el coordinador y al final de la sesión fueron leídas por el mismo ante todos los asistentes. Las hojas de cada mesa fueron recolectadas y archivadas para su posterior análisis y resumen. El procedimiento fue el mismo en las dos sesiones realizadas en cada uno de los Campus.

Cada una de las opiniones emitidas en las mesas de discusión fue incluida en un grupo de aspectos semejantes. Posteriormente, se efectuó el análisis tipo FODA para realizar las diferentes etapas de la planeación que se muestran en el *cuadro II*.

De acuerdo con lo planteado por el análisis FODA, la identificación de las fortalezas y oportunidades realizada por los miembros del Cuerpo Médico tiene como fin disminuir y controlar las debilidades señaladas por los miembros del Cuerpo Médico. Es importante señalar que tanto la dirección del ejercicio, la recolección de datos, el análisis FODA, así como su ejecución fueron realizadas por miembros del Cuerpo Médico sin ningún asesor o interventor externo.

## RESULTADOS

En la discusión realizada en grupo se esbozaron, modificaron y establecieron en forma conjunta la misión, la visión y los valores del Cuerpo Médico, y posteriormente se presentaron ante el Comité Ejecutivo Médico y el Patronato. Después de haber sido aceptados, quedaron como se muestra en el *cuadro III*.

Los resultados sintetizados por categoría, según la información obtenida, se muestran en el *cuadro IV*.

Al finalizar el análisis FODA, la ejecución para establecer objetivos y estrategias con el fin de atacar y disminuir las debilidades se muestran en el *cuadro V*.

## DISCUSIÓN

En un modelo de planeación estratégica deben identificarse 3 componentes:

### Formulación de estrategias

- Identificar la misión de la institución o grupo.
- Definir la visión del futuro.
- Realizar la investigación interna.
  - Fortalezas
  - Debilidades

- Realizar la investigación externa.
  - Oportunidades
  - Amenazas
- Análisis de formulación de estrategias para generar y evaluar alternativas factibles.

### Ejecución de estrategias

- Fijar objetivos.
- Fijar estrategias.
- Asignar actividades con sus respectivos recursos, responsables y tiempo.

### Evaluación de estrategia

- Medir resultados.
- Tomar medidas correctivas del caso.

### Formulación de estrategias

En el presente estudio y análisis del entorno, encontramos a dos agrupaciones perfectamente identificadas: el Centro Médico ABC, con sus características mencionadas anteriormente, su cuerpo de gobierno, administración, personal médico, de enfermería y servicios de apoyo, que perciben un salario por sus servicios a la Institución, con su misión, visión y valores perfectamente establecidos y operando.

La otra es el Cuerpo Médico del Centro Médico ABC, grupo médico que labora dentro de los Hospitales de ambos Campus, conformado por médicos credencializados para laborar en la Institución, pero cuyas actividades generan en forma individual sus propios ingresos y que utilizando los servicios e instalaciones del Centro Médico ABC, en la atención de sus pacientes, genera los ingresos necesarios para que la Institución funcione, además de los ingresos por actividades filantrópicas tan valiosas para la Institución.

La actividad de estos dos grupos no puede vislumbrarse por separado y entre mayor coordinación y armonía se desarrolle en ambas, el beneficio mutuo será mayor.

En el resto de la discusión sólo nos referiremos a una parte de este binomio, el Cuerpo Médico, que para fines de discusión lo debemos considerar como una entidad formada por médicos, con características muy especiales, de diferentes especialidades, y posiblemente diferentes intereses; no obstante, todos poseen un aspecto en común: laboran en el Centro Médico ABC.

**Cuadro III.** Misión, visión y valores del Cuerpo Médico del Centro Médico ABC.

**Misión:** Lograr la excelencia en la promoción, restauración y preservación de la salud.

**Visión:** El Grupo médico de *The American British Cowdry Medical Center* debe ser reconocido como el mejor en México y Latinoamérica, a través de un liderazgo efectivo y visionario en los campos de la asistencia, investigación y enseñanza; para lograrlo son fundamentales la promoción y el mejoramiento constante de los conocimientos, habilidades y actitudes en forma individual y colectiva, así como el apoyo de la tecnología de punta.

**Valores:**

**Actitud de servicio**

Disposición de servir y ayudar a otros.

**Calidez**

Proporciona sensación de confortabilidad y calor en el trato humano.

**Competitividad**

Capacidad de generar la mayor satisfacción de los consumidores, al menor costo posible.

**Disciplina**

Doctrina, arte, facultad o ciencia. Observación de las leyes y reglamentos. Método, regla u obediencia

**Discreción**

Sensatez para formular juicios y tacto al hablar u obrar.

**Entusiasmo**

Exaltación y fogosidad de ánimo; excitado por lo que se admira y cautiva. Adhesión fervorosa a una causa o empeño.

**Honestidad**

Compostura, decencia, moderación, recato, pudor, decoro, modestia y honradez de la persona.

**Lealtad**

Cumplimiento de lo que exigen las leyes de fidelidad, honor y actitud de bien. Sinceridad, rectitud y honradez.

**Productividad**

Capacidad para producir algo. Es la relación entre la cantidad de bienes y servicios producidos y la cantidad de recursos utilizados.

**Respeto**

Obsequio, veneración y acatamiento de uno mismo u otro. Miramiento, consideración y atención.

**Responsabilidad**

Deuda y obligación de reparar y satisfacer a consecuencia de un daño o delito u otra causa legal. Cargo u obligación moral resultados de la posible falta en un asunto determinado.

**Trabajo en equipo**

Disposición de coordinarse para lograr un mismo objetivo. Capacidad de sincronizar esfuerzos, solidaridad.

Aquellas compañías, organizaciones o grupos que disfrutan un éxito sostenido tienen una misión y valores que permanecen sin cambios, mientras que sus prácticas y estrategias operativas y de negocios se adaptan a los cambios que se dan en el mundo.

Los valores son los principios esenciales que mantienen a una organización. Estos valores que consideramos guías o principios a prueba del tiempo, no requieren de una justificación externa; ellos tienen un valor intrínseco y de gran importancia para aquéllos que están dentro de la organización.

Para identificar los valores de una organización se debe reflexionar con implacable honestidad para definir cuáles son los de real importancia para la agrupación. Dichos valores no deben estorbar la operatividad de los miembros que conforman la organización, las estrategias de negocios ni las normas culturales que, por el contrario, deben estar abiertas al cambio. En efecto, los valores deben resistir la prueba del tiempo.

Conforme a la experiencia de muchos años de práctica en la atención de pacientes en esta Institución, el Cuerpo Médico estableció durante el ejercicio de planeación estratégica una **misión** muy clara y totalmente acorde con la misión del Centro Médico, así como unos **valores** claros, conocidos y aceptados por todos los participantes. El seguimiento de esta misión y los valores establecidos, darán lugar al cumplimiento de la **visión** que advierte los cambios en forma individual y colectiva al interior de los cambios que se propiciarán ulteriormente en el ámbito de las ciencias de la salud; en consecuencia, advendrá el progreso constante tanto del grupo médico como de la Institución.

La misión, la visión y los valores establecidos por el Cuerpo Médico del Centro Médico ABC se muestran en el *cuadro III*.

Una de las técnicas de planeación estratégica es la del diagnóstico FODA, utilizada fundamentalmente por las empresas para obtener el marco general en el que operan. El diagnóstico FODA es una técnica sencilla que permite analizar la situación actual de un grupo u organización, estructura o persona a fin de develar los elementos condicionantes de su entorno.

«Cuando uno no sabe a dónde va, cualquier camino le sirve»  
Séneca

La aplicación de dicha máxima enunciada por Séneca, filósofo representante del estoicismo, en el terreno que nos compete, a saber, el proceso de planificación, no sólo es posible, sino fundamental. Lo primero es saber a qué lugar queremos llegar y posteriormente enfocar nuestros actos y energías en ello.

El propósito de realizar un diagnóstico FODA dentro de nuestro Cuerpo Médico es reconocer los elementos internos y externos que afectan tanto de manera positiva como negativa a la totalidad de nuestra organización, además contribuye a definir los elementos que pueden retrasar o colaborar con el cumplimiento de las metas.

El diagnóstico FODA nos permitió identificar nuestra situación actual, constituida por dos niveles: la situación interna y la situación externa (*Cuadro IV*).

La **situación interna** está conformada por las fortalezas y las debilidades que se consideran a continuación:

**Fortalezas:** Elementos positivos internos que posee la organización y constituyen los recursos para que la organización logre sus objetivos.

Ejemplos de fortalezas son: objetivos claros y realizables, constitución adecuada, capacitación obtenida, motivación, seguridad, conocimientos, aceptación, decisión, voluntad, etcétera.

**Debilidades:** Factores negativos e internos que posee la organización o la persona considerados obstáculos para la obtención de las metas propuestas. Ejemplo de debilidades son: carencia de objetivos, falta de recursos para la acción, falta de motivación, mal manejo de situaciones y recursos, desorden, fallas en capacitación, problemas interpersonales entre los elementos de la organización.

Del gran número de debilidades planteadas en el ejercicio de planeación estratégica, al final solamente 10 fueron consideradas con mayor prioridad dentro de la situación actual.

La **situación externa** está conformada por las oportunidades y amenazas.

**Oportunidades:** Elementos del ambiente que la persona o el grupo puede aprovechar para el logro efectivo de sus metas y objetivos, pueden ser de tipo social, económico, político, tecnológico, etcétera.

**Amenazas:** Elementos del ambiente que pueden llegar a constituir un peligro para el logro de los objetivos. Entre éstas tenemos: falta de aceptación, an-

tipatía de otros hacia lo que se hace, competencia, rivalidad, falta de apoyo y cooperación.

## Ejecución de estrategias

El análisis FODA se realizó de modo que cada una de las debilidades encontradas estableciera un objetivo para disminuir o eliminar su aspecto negativo; a su vez, a partir de las fortalezas y oportunidades del grupo se formuló una estrategia de resolución, señalando a los responsables para ejecutarla, el seguimiento del proceso y el tiempo para informar los resultados (*Cuadro V*).

## Evaluación de la estrategia

Este paso está constituido por la medición de resultados mediante los indicadores del logro y la toma de medidas correctivas en caso necesario.

Ejecución de estrategias a 6 meses (abril a septiembre 2011)

La ejecución de estrategias se inició en el mes de abril del 2011, los principales objetivos fueron:

- Difundirlo al Cuerpo Médico en forma adecuada.
- Que cada uno de los médicos lo lea, acepte, aprenda y lo ponga en práctica.
- Hallar la posibilidad de que los objetivos y las estrategias se puedan evaluar y medir.

A continuación exponemos brevemente la forma de operación utilizada hasta este momento para disminuir o eliminar algunas de las debilidades señaladas (*Cuadro IV*).

**Debilidad 1.** Faltas al Código de Ética (egoísmo, hipocresía, envidia, falta de respeto y desacreditación del colega, rumorología, falta de lealtad).

- Tratar de difundir y hacer entender la importancia de conocer y cumplir con los valores del Cuerpo Médico.
- Revisión y actualización del Código de Ética
- Crear una cultura de liderazgo en los Directores de Líneas de Servicio y Jefes de Servicio.

**Debilidad 2.** Falta de comunicación.

- Uso de medios electrónicos y escritos para incrementar la comunicación con el Cuerpo Médico.

- Mayor acercamiento de la Dirección General con los directores de Línea de Servicio y Jefes de Servicio para que se difundan las políticas de la Institución.
- Entrevista inmediata, ya sea en persona o telefónica, con la dirección del Cuerpo Médico a cualquier miembro que lo solicite.

**Debilidad 6.** Cotos de poder en ciertas áreas de la Institución.

- Formación de Comité para revisión de estatutos.

**Debilidad 7.** Falta de planeación para el retiro.

- Formación de Comité para el estudio de la planeación del retiro.

**Cuadro IV.** Información obtenida del ejercicio de planeación estratégica tipo FODA.

Situación interna	Situación externa
<p><b>Fortalezas</b></p> <p>F1 Historia y tradición  F2 Cuerpo de gobierno: Patronato, Dirección General, Vicepresidencia Médica, Director del Cuerpo Médico  F3 Estatutos del Cuerpo Médico  F4 Comités estructurados  F5 Código de Ética-Comité de Ética  F6 Asociación y Colegios Médicos  F7 Directores de Líneas de Servicios, líderes de opinión  F8 Desarrolla actividades de enseñanza, asistencia e investigación coordinadas por un departamento de enseñanza e investigación  F9 Sistema de credencialización y certificación de alta calidad.  F10 Posee una alta calidad científica  F11 Cuenta con un sistema de evaluación del desempeño médico y ético  F12 Cuerpo Médico multidisciplinario  F13 Liderazgo médico reconocido a nivel nacional  F14 Asociación Internacional con el <i>Methodist International Network</i></p> <p><b>Debilidades</b></p> <p>D1 Faltas al Código de Ética  D2 Falta de comunicación entre el Cuerpo Médico con la Dirección del Cuerpo Médico y la Dirección General  D3 Falta de trabajo en equipo  D4 Mínima participación del Cuerpo Médico y la Asociación médica al tomar decisiones el Patronato y la Dirección General  D5 Poca participación del Cuerpo Médico ante terceros pagadores  D6 Cotos de poder en ciertas áreas de la institución.  D7 Falta de planeación para el retiro  D8 Diversidad e inequidad en el tabulador de honorarios profesionales  D9 Inequidad en la aplicación de sanciones  D10 Ignorancia sobre los aspectos médico-legales para prevenir y disminuir los riesgos en caso de ser objeto de una demanda relacionada con su práctica médica</p>	<p><b>Oportunidades</b></p> <p>O1 Mejorar la comunicación con la Dirección General, aseguradoras y autoridades judiciales  O2 Mejorar la comunicación mediante el empleo de internet y redes sociales  O3 Expansión del Centro Médico ABC  O4 Turismo médico  O5 Incrementar la promoción del Cuerpo Médico y sus disciplinas  O6 Mejorar la estructura y función de los comités para favorecer la congruencia entre sus decisiones, ejecuciones, evaluaciones y establecimiento de privilegios  O7 Alianzas estratégicas con terceros pagadores  O8 Alianzas académicas con escuelas de medicina, de enfermería y de fisioterapia  O9 Asociación con otras instituciones educativas  O10 Búsqueda de apoyos filantrópicos para programas de educación médica continua</p> <p><b>Amenazas</b></p> <p>A1 Falta de acuerdos con terceros pagadores y actitud de las aseguradoras  A2 Mayor competencia en medicina privada  A3 Reformas en el sistema de salud  A4 Mayores costos para actualización en tecnología  A5 Competencia desleal y corrupta  A6 Deserción de miembros del Cuerpo Médico hacia otras instituciones  A7 Crisis económica generalizada  A8 Inseguridad.</p>

**Cuadro V.** Establecimiento de objetivos y estrategias.

**Debilidad 1.** Faltas al Código de Ética

**Objetivo:** Evitar las faltas al código de ética, y cuando ocurran tratarlas en forma justa y efectiva.

**Fortalezas:** F2, F3, F4, F5, F7, F11.\*

**Oportunidades:** O2.\*

**Estrategias:** Evitar, o bien disminuir dichas faltas; pero si ocurriese de nuevo, entonces optar por el manejo y la sanción de forma justa.

**Responsables:** Cuerpo de Gobierno, Director del Cuerpo Médico, Comité de Ética, Directores de Líneas de Servicios y Jefes de Servicio.

**Seguimiento:** Informe a 1 año.

Nota: Se incluyen como faltas al Código de Ética las debilidades mencionadas por los miembros del Cuerpo Médico como son: intrigas, mentiras, falta de compañerismo, falta de trabajo en equipo, acusaciones contra compañeros médicos comentadas a terceros, la llamada rumorología, y toda acción o actitud que vaya en contra de los valores del Cuerpo Médico y las faltas mencionadas en el Código de Ética.

**Debilidad 2.** Falta de comunicación entre el Cuerpo Médico con la Dirección del Cuerpo Médico y la Dirección General

**Objetivo:** Mejorar la comunicación de los miembros del Cuerpo Médico con ellos mismos, con la Dirección del Cuerpo Médico y con la Dirección General.

**Fortalezas:** F2, F3, F4, F6, F7.\*

**Oportunidades:** O1, O2.\*

**Estrategia:** Fomentar la comunicación entre los miembros del Cuerpo Médico y con el cuerpo de gobierno, a través de sesiones específicas de información, uso del e-mail y redes sociales, los Directores de Líneas de Servicios y Jefes de Servicio, citas personales, y las fortalezas de la Asociación Médica, siguiendo los niveles jerárquicos indicados.

Fomentar el conocimiento de los estatutos del Cuerpo Médico.

**Responsables:** Cuerpo de Gobierno, Directores de Líneas de Servicios, Jefes de Servicio y Asociación Médica.

**Seguimiento:** Evaluación e informes a 1 año.

**Debilidad 3.** Falta de trabajo en equipo

**Objetivo:** Fomentar, ejecutar y evaluar el trabajo en equipo por parte de los miembros del Cuerpo Médico.

**Fortalezas:** F6, F7, F8, F12, F13.\*

**Oportunidades:** O2, O8, O9.\*

**Estrategia:** A través del liderazgo de Directores de Líneas de Servicios, Jefes de Servicio, la Asociación Médica y el Departamento de Enseñanza fomentar la participación de los miembros del Cuerpo Médico en actividades conjuntas de enseñanza e investigación. Especialmente estimular la asistencia y participación activa en las actividades académicas de la Institución.

**Responsables:** Directores de Líneas de Servicios, Jefes de Servicio, Asociación Médica, Departamento de Enseñanza, con coordinación y evaluación por el cuerpo de gobierno, o quien designe.

**Seguimiento:** Evaluación e informe en 1 año.

**Debilidad 4.** Mínima participación del Cuerpo Médico y la Asociación Médica en la toma de decisiones por parte del Patronato y la Dirección General

**Objetivo:** Mayor participación de los miembros del Cuerpo Médico en el conocimiento de los planes y toma de decisiones por parte del Patronato y la Dirección General.

**Fortalezas:** F2, F3, F4, F7.\*

**Oportunidades:** O1, O2, O3, O4, O5, O8, O9.\*

**Estrategia:** A través de comunicación directa y cotidiana por parte de la Dirección General y del Director del Cuerpo Médico en sesiones generales, así como de los miembros de los Comités, los Directores de Líneas de Servicios y Jefes de Servicio informar a los médicos de los avances y planes de la Institución, dándoles oportunidad de opinar y preguntar en el foro a los responsables indicados.

**Responsables:** Cuerpo de Gobierno, Director del Cuerpo Médico, Directores de Líneas de Servicios, Jefes de Servicio y miembros de todos los Comités.

**Seguimiento:** Evaluación del informe en 1 año.

## Continuación del cuadro V. Establecimiento de objetivos y estrategias.

---

### Debilidad 5. Poca participación del Cuerpo Médico ante terceros pagadores

---

**Objetivo:** Mayor participación por parte del Cuerpo Médico ante terceros pagadores.

**Fortalezas:** F3, F4, F6, F12, F13.\*

**Oportunidades:** O1, O2, O7.\*

**Estrategia:** En coordinación directa con la Dirección General, el Comité de Seguros buscará la mejor estrategia y alianzas con las Compañías de Seguros, en beneficio de los miembros del Cuerpo Médico.

**Responsables:** Dirección General, Comité de Seguros.

**Seguimiento:** Evaluación e informe por el Comité de Seguros en 6 meses.

### Debilidad 7. Falta de planeación para el retiro

---

**Objetivo:** Establecer la estrategia para crear una «cultura en la planeación del retiro en todos los miembros del Cuerpo Médico» y tratar de resolver los problemas existentes entre los médicos a punto de retirarse y los que ya están retirados.

**Fortalezas:** F2, F3, F4, F6, F13.\*

**Oportunidades:** O2, O7.\*

**Estrategia:** Creación de un Comité para Planeación del Retiro en todos los miembros del Cuerpo Médico. Se planea establecer una cultura del retiro entre los médicos, especialmente los jóvenes, y podrán tomarse medidas de carácter obligatorio. Sesiones especiales e información por internet.

**Responsables:** Director del Cuerpo Médico, participación directa y conjunta con la Asociación Médica. En caso de su formación, también será responsable el Comité para Planeación del Retiro.

**Seguimiento:** Seguimiento en la formación del nuevo comité. Informe en tres meses.

### Debilidad 6. Cotos de poder en ciertas áreas de la Institución

---

**Objetivo:** Establecer un sistema en el que en todos los puestos en la Dirección del Cuerpo Médico, Miembros de Comités, Jefaturas de Departamentos, Jefes de Servicios, Profesores Titulares y Asociados de los cursos universitarios tengan un sistema de rotación y sustitución justa y equitativa, en beneficio de la Institución, del Cuerpo Médico y del personal residente, tomando en cuenta su desempeño y eficiencia.

**Fortalezas:** F1, F2, F3, F4, F5, F6, F7, F8, F9, F10, F11, F12, F13.\*

**Oportunidades:** O2, O3, O4, O5, O6.\*

**Estrategia:** A través de los comités respectivos y de acuerdo con posibles modificaciones a los estatutos, establecer tiempos máximos de permanencia de miembros del Cuerpo Médico en comités, jefaturas de departamento y servicios, profesores titulares y asociados de los cursos universitarios. Formación de un Comité de Revisión y Modificación de Estatutos.

**Responsables:** Cuerpo de Gobierno, Director del Cuerpo Médico, Comités, División de Enseñanza e Investigación, Directores de Líneas de Servicios y Jefes de Servicio.

**Seguimiento:** Informe inmediato de cambios y nombramientos recientes en Jefaturas de Departamento, Servicios y Puestos académicos. Informe de Comité de Revisión de Estatutos en 6 meses.

### Debilidad 8. Diversidad e inequidad en el tabulador de honorarios profesionales

---

**Objetivo:** Lograr un tabulador de honorarios profesionales justo y equitativo por parte de terceros pagadores.

**Fortalezas:** F3, F4, F5, F6, F7, F12, F13.\*

**Oportunidades:** O7.\*

**Estrategia:** Establecer un método de seguimiento y evaluación para tratar de unificar lo más posible los honorarios profesionales en una forma justa y equitativa, en beneficio del Cuerpo Médico y de la Institución.

**Responsables:** Asociación Médica, Director del Cuerpo Médico, Comité de Seguros y Comité de Ética.

**Seguimiento:** Evaluación y seguimiento en 1 año.

**Continuación del cuadro V.** Establecimiento de objetivos y estrategias.**Debilidad 9.** Inequidad en la aplicación de sanciones

**Objetivo:** Cuando ocurra una falta al código de ética, después de haber sido analizada por los Comités correspondientes, y en el caso de que ésta amerite una sanción, se aplicará con toda la justicia y equidad necesarias.

**Fortalezas:** F1, F2, F3, F4, F5, F6, F7, F11.\*

**Oportunidades:** O1, O2.\*

**Estrategia:** Ante una falta al código de ética, se presentará y evaluará la situación ante el Comité de Ética, el cual determinará si hay o no culpabilidad y se turnará el caso al Comité Ejecutivo para dictaminar la sanción en caso que así lo amerite. Si la falta o las circunstancias que rodean la acción lo ameritan podrá presentarse la situación ante el Comité de Honor y Justicia, informando de su decisión al Comité Ejecutivo Médico y en caso necesario ser presentado ante el Comité de Ética del Patronato.

**Responsables:** Cuerpo de Gobierno, Director del Cuerpo Médico y Comité de Ética.

**Seguimiento:** Cuando sea considerado necesario se comunicará al Cuerpo Médico la situación y la forma en cómo se resolvió el problema.

\*La descripción de las fortalezas y oportunidades se encuentra en el cuadro IV.

En el presente estudio se dan a conocer a detalle la obtención de datos, el análisis y los objetivos a seguir para tratar de resolver algunos de los problemas encontrados en la operatividad del Cuerpo Médico del Centro Médico ABC con sus fortalezas muy precisas. Los cambios en el campo de la ciencias de la salud obligan a los miembros del Cuerpo Médico a tener presente el liderazgo necesario que deberán preservar para mantenerse a la vanguardia de la medicina privada en México.

Establecidos, difundidos y aceptados los **valores** del Cuerpo Médico, éstos serán la base no sólo para continuar siendo uno de los mejores grupos médicos en la medicina privada en nuestro país, sino para asegurar el cumplimiento de la **visión** del grupo.

### Negociaciones

Se define como una negociación el proceso por el cual las partes interesadas resuelven conflictos, acuerdan líneas de conducta, buscan ventajas indivi-

**Debilidad 10.** Ignorancia sobre los aspectos médico-legales para prevenir y disminuir los riesgos en caso de ser objeto de una demanda relacionada con su práctica médica

**Objetivo:** Crear conciencia de los aspectos médico-legales que implica la profesión médica y prevenir al máximo los errores que dan lugar a demandas médico-legales.

**Fortalezas:** F2, F3, F4, F5, F6, F7, F9, F10, F11, F13.\*

**Oportunidades:** O1, O2, O3.\*

**Estrategia:** Comunicación efectiva con el Cuerpo Médico para informar la manera en cómo prevenir errores que lleven a demandas. Auditoría de expedientes para minimizar la repercusión de una demanda. Conferencias y talleres por personal capacitado.

**Responsables:** Cuerpo de Gobierno, Director del Cuerpo Médico, Directores de Líneas de Servicio y Jefes de Servicio.

**Seguimiento:** Informe a 1 año.

duales y colectivas o procuran resultados que sirvan a sus intereses mutuos.

En general, cuando un ser humano no tiene control de los acontecimientos ni está en sus manos corregir lo que se desea o necesita, está obligado a negociar.

Todas las personas negocian a lo largo de su vida: negocian los gobiernos, los Estados, los sindicatos, los empresarios, los maridos, las esposas, los hijos, los amigos, los enemigos, los empleados, los jefes, los clientes.

Los médicos constantemente están en negociaciones: con sus pacientes, sus familiares, las compañías aseguradoras, servicios de apoyo u otros médicos interconsultantes o con los que intervienen en la atención del paciente.

En el caso que nos ocupa, el Cuerpo Médico del Centro ABC en forma individual o en grupo negocia constantemente en múltiples aspectos con la Institución, y viceversa. La actividad de estos dos grupos no puede desvincularse o estar en conflicto. Entre

**Cuadro VI.** Negociaciones.

Ganar-Perder	Ganar-Ganar
<ul style="list-style-type: none"> <li>— Lograr victoria, sólo importan nuestros intereses</li> <li>— Amenazar, hacer presión. Exigir concesiones</li> <li>— Aferrarse a una postura</li> <li>— Atacar a las personas de las que depende resolver el conflicto</li> <li>— Buscar culpables y fomentar la división</li> <li>— Comunicación agresiva. Se fomentan las luchas verbales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Acuerdos para llegar a beneficios mutuos</li> <li>— Hacer ofertas y concesiones</li> <li>— Aceptar las pérdidas unilaterales para llegar a un acuerdo</li> <li>— Ser flexible. Lo que importa es para qué se desean los objetivos</li> <li>— Separar a las personas del problema</li> <li>— No se descalifica a la persona, sino a las propuestas</li> <li>— Autocontrol emocional</li> <li>— Comunicación facilitadora y assertiva</li> </ul>

mayor coordinación y armonía se desarrolle entre ambos, el beneficio mutuo será mayor.

Fundamentalmente en el medio empresarial, el económico y el administrativo se reconocen dos tipos de situaciones en las que generalmente pueden terminar las negociaciones, la de GANAR-PERDER o la de GANAR-GANAR (*Cuadro VI*).

## CONCLUSIÓN

Con la aplicación del estudio de planeación estratégica tipo FODA y con la participación de líderes de opinión del Cuerpo Médico del Centro Médico ABC, se consiguió establecer la misión, la visión y los valores del grupo, así como sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. A partir de la identificación de tales elementos fue posible realizar una estrategia para disminuir los aspectos negativos del grupo y señalar objetivos, estrategias responsables y medición de resultados que permitan tomar medidas correctivas del caso en un tiempo asignado.

## BIBLIOGRAFÍA

1. Collins J, Porras J. Building your company's vision. Harvard Business Review. Sept. Pct. 1966.
2. Menon A et al. Antecedents and consequences of marketing strategy making. Journal of Marketing (American Marketing Association) 1999; 63 (2): 18-40.
3. Hill T, Westbrook R. SWOT analysis: it's time for a product recall. Long Range Planning 1997; 30 (1): 46-52.
4. J. Scott Armstrong . The value of formal planning for strategic decisions. Strategic Management Journal 1982; 3 (3): 197-211.
5. Armstrong. M. A handbook of human resource management practice. 10th edition. London; Kogan Page, 2006.
6. Bradford RW, Duncan PJ, Tarcy B. Simplified strategic planning: a no-nonsense guide for busy people who want results fast! [www.rrppnet.com.ar/foda.htm](http://www.rrppnet.com.ar/foda.htm).
7. Ries A, Trout J. La guerra de la mercadotecnia. Mc Graw Hill, 1986.
8. Ries A, Trout J. Posicionamiento. Mc Graw Hill, 1989.
9. Dyson RG. Strategic development and SWOT analysis at the University of Warwick. European Journal of Operational Research 2004; 152 (3): 631-640.
10. Mengel M, Sis B, Halloran PF. SWOT analysis of banff: strengths, weaknesses, opportunities and threats of the International Banff Consensus Process and Classification System for Renal Allograft Pathology. Am J Transplant. 2007; 7: 2221-2226.