



Farmacia HOSPITALARIA

www.elsevier.es/farmhosp



EDITORIAL

La innovación en farmacia hospitalaria

L. Huete y A. Herranz

IESE Business School, Universidad de Navarra, Pamplona, Navarra, España

El sector hospitalario está experimentando una transformación profunda como consecuencia de los cambios del entorno, cada vez más competitivo y dinámico. La mayor exigencia por parte de los destinatarios de los servicios, el déficit de profesionales, la escasez de recursos y la constante evolución tecnológica han provocado, en los últimos años, un interés creciente por la gestión estratégica en el ámbito de la asistencia sanitaria.

Los hospitales están realizando un esfuerzo por hacer cosas nuevas y/o de manera diferente con la intención de mejorarlas, alineando las necesidades de los profesionales y los pacientes con las estrategias de la institución. Esa visión institucional implica una apuesta firme por la creación de equipos directivos inconformistas que estén dispuestos a impulsar estrategias de innovación y de flexibilidad operativa y financiera en su organización.

Es muy importante innovar pensando no solamente en los resultados internos del servicio, sino también en resultados conjuntos con otros servicios del hospital. La mayor parte de las innovaciones son el resultado de un trabajo sistemático de búsqueda de ideas y oportunidades y su transformación en realidades que hagan el trabajo más fácil, y así el servicio de farmacia sea más "útil" al hospital. Las fronteras entre la actividad del servicio de farmacia y el resto de servicios del hospital son un terreno fértil para la innovación.

A través de 5 actividades básicas y 3 de soporte, se podría poner en marcha un proyecto ambicioso de innovación.

Las palancas básicas

Las palancas básicas son actividades que aportan una base segura a la empresa, sobre la que se puede edificar un enfo-

que ambicioso de innovación. El concepto que subyace en el modelo que se va a describir está tomado de la obra de Michael Porter y de su distinción de los anillos que componen una cadena de valor.

Las actividades básicas de la innovación son los elementos o los procesos que son más críticos, y con más impacto en la personalidad con la que se innova y en el carácter estratégico de ésta.

Generación y recogida de nuevas ideas

Esta primera palanca incluye la creación de procesos y metodologías que permiten a la organización generar, de forma continuada y generalizada, nuevas ideas. También comprende la valoración de estas ideas para seleccionar las mejores, y desechar las peores, y la mejora de las capacidades creativas de las personas.

Esta palanca es la base de toda la cadena de la innovación. A través de esta palanca, se estimula un flujo de ideas tanto de los empleados, como de los clientes con necesidades más avanzadas. Para estimular la generación de ideas, es probable que se necesite dotar a las personas de técnicas de generación de ideas, la facilitación de jornadas grupales multidisciplinarias, la creación de entornos reales y virtuales de colaboración, etc.

La utilización de personas externas a la compañía para generar ideas de innovación se llama *crowdsourcing* o "innovación abierta", y es una alternativa cada vez más extendida.

Filosofía de la innovación

Esta palanca permite moldear y focalizar la actividad innovadora de la empresa en las cuestiones estratégicas. Con

ella, se pretende que las personas que trabajan en la generación de nuevas ideas tengan una guía de los aspectos y de las áreas en las que la innovación es más prioritaria (p. ej., crear nuevos canales de distribución más seguros, rediseñar los procesos operativos esenciales, hacer más prestigioso el nombre del servicio, etc.).

La escasez de recursos que caracteriza el entorno actual va a influir, en un primer momento, en una mentalidad de recorte de costes, lo que no es bueno para la innovación. Sin embargo, cuando se gestionan recursos escasos, la eficiencia es una condición imprescindible, habrá que revisar de forma sistemática todas las actividades y optimizar los recursos hacia las actividades que generan valor añadido. En esa fase surgirán alternativas que impliquen una reinención del servicio que se presta.

Métricas de la innovación

Con este elemento se quiere conseguir medir la calidad de la gestión que se hace de la innovación. Las mediciones no pretenden ser solamente cuantitativas (rentabilidad de la inversión, años de recuperación, etc.), sino también cualitativas (capacidades innovadoras de la organización, calidad de la capacitación, generación de conocimiento, etc.).

Palanca “anclaje” en la cultura del servicio

Un cuarto elemento de la cadena de valor de la innovación contiene todas las actividades relacionadas con la sensibilización, comunicación interna, información de retorno y demás iniciativas que se emprendan con el objetivo de hacer que los empleados mantengan y acrecienten las ganas de seguir innovando.

Los anclajes neuronales que asocian la innovación con un sentimiento positivo se logran con repetición y con intensidad emocional. Por eso, habrá que realizar revistas, boletines internos informativos, bases de datos de acceso general, reuniones presenciales, pósters con datos, guías de quien es quién y qué hace quién para intentar que las ideas se queden en el subconsciente.

La cultura es la última frontera de la gestión, ya que, por un lado, su mejora es un proceso largo y complejo y, por el otro, el impacto que tiene en los resultados es indiscutible. La importancia de ésta para la innovación no debería de infravalorarse.

Palanca de compensación

Los esfuerzos por innovar han de estar recompensados de alguna manera, y a ser posible con un fuerte componente no monetario. El objeto de la recompensa debería ser no sólo la generación de ideas ganadoras, sino también el desarrollo de competencias ligadas a la innovación como capacidad de crear, apertura al cambio, predisposición a colaborar, tolerancia al desorden, etc.

Desde el punto de vista de los empleados, las recompensas han de “recompensarles” desde el punto de vista de la percepción. Por ejemplo, el que sean ellos mismos los que elijan entre un conjunto de premios puede hacer incrementar el valor percibido de la recompensa.

El profesional sanitario actual tiene un nivel alto de conocimiento técnico y busca trabajar en las organizaciones que les permitan un mayor desarrollo profesional y personal. Las nuevas generaciones dan un gran valor a cuestiones relacionadas con su independencia, visibilidad, flexibilidad o interconexión con otros miembros. Las recompensas se deben centrar en estas áreas.

Las palancas de soporte

Una vez descritas las 5 actividades básicas de la innovación, quedan por analizar las 3 actividades de soporte que sirven para canalizar el valor añadido generado por las actividades básicas y transformarlo en valor percibido para el cliente y en resultados para la organización.

Gestión del conocimiento de la innovación

La nueva base de conocimiento que se genere a través de las palancas básicas necesita ser “administrada” para sacarle el máximo provecho. El conocimiento es un intangible que está localizado en los agentes (personas, organizaciones, etc.); debe existir un espacio virtual donde acceder a la información y donde toda la organización pueda aportar ideas, debatirlas, elegir las ideas mejores, etc. La información asociada a un contexto y a una experiencia se convierte en conocimiento. El conocimiento asociado a una persona y a una serie de habilidades personales se convierte en sabiduría, y finalmente el conocimiento asociado a una organización y a una serie de capacidades se convierte en capacidad de innovar.

Una buena gestión del conocimiento permite agilizar las decisiones, universalizar el acceso a la información y una sana “democratización” del proceso de innovación que le haga mejorar en agilidad y ahorrar costes y tiempo.

Esta palanca comprende la creación de *sites* corporativos, comunidades de prácticas en las que se compartan ideas y experiencias, y todo un entramado para la retención y la gestión de las ideas generadas.

Definir la estructura del área de innovación

Esta palanca de soporte cubre las decisiones sobre la creación o no de una estructura dedicada a la gestión de la innovación. Parece bastante lógico que al menos haya una pequeña oficina técnica que coordine la ejecución de los planes y los proyectos que se generen en la cadena de valor de la innovación. El papel de esta eventual oficina no debería ser tanto “monopolizar” la gestión de la innovación, sino actuar de catalizador y de consultor del resto de la organización.

Parte de su trabajo podría ser actuar como observatorio externo de tendencias de la innovación, que ayude a la organización a situarse en el mercado y por comparativa conocer su situación relativa respecto a otros competidores. El trabajo del observatorio consiste en localizar en fuentes externas la información que es interesante, capturarla, procesarla y difundirla internamente. Han de convertirse en observadores e impulsores de las mejores prácticas de innovación.

Liderazgo de la alta dirección y cultura de empresa

Los sistemas de gestión y el estilo de dirección influyen en la buena marcha de la estrategia de innovación. La alta dirección debe ser un referente que dé ejemplo en las capacidades que fomentan la innovación, como por ejemplo la mejora de la coordinación entre las áreas y los departamentos y el foco en el mercado, la curiosidad por las cosas que ocurren, la actitud inconformista, etc.

Hay conceptos de gestión, como la limitación de las estructuras jerárquicas, la creación de equipos de trabajo multidisciplinarios con una amplia capacidad de autogobierno, la creación de equipos horizontales que fomenten la coordinación entre áreas, la selección de las mejores personas (no sólo desde el punto de vista técnico), el cambio de

la ubicación física en donde se hace el trabajo, y otros que le “sientan” bien a la innovación.

Orientarse a la innovación implica un compromiso a largo plazo que parte de la creencia de que lo único constante es el cambio y que la flexibilidad es la cualidad que permite adaptarse a esos cambios.

La innovación va a requerir un mayor grado de coordinación interna y, por tanto, cambios en la estructura organizativa. Los enemigos de la innovación están dentro de la organización y se llaman inercia, complacencia, etc.

Bibliografía general

Porter ME. Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior. 15.^a reimpresión. México: Decsa; 1997.