

RECURSOS HUMANOS

Más allá de la eficiencia, optimizar a través de la gestión del equipo

 La unidad de Farmacia hospitalaria es algo más que la suma de sus profesionales; una adecuada organización de las personas es fundamental para alcanzar el éxito en tiempos difíciles

MARCOS DOMÍNGUEZ

redaccion@correofarmaceutico.com

La farmacia hospitalaria española es un referente europeo, tanto por sus cimientos (la especialidad) como por su desarrollo. No obstante, los retos que llegan tanto a nivel coyuntural (los ajustes) como estructural (las nuevas tecnologías) ponen a prueba la capacidad de gestión de la unidad y de organización de las personas. Ir más allá de un servicio eficiente para lograr una calidad óptima es la meta que los expertos reunidos en el Congreso de la SEFH quieren transmitir.

El organigrama jerárquico y funcional clásico del Servicio de Farmacia ha migrado a uno "matricial y adaptado a la organización de los servicios clínicos y al continuum asistencial", en palabras de Francesc Moreu, gerente de Consultoría y Gestión del Consorcio Hospitalario de Cataluña, lo que ha obligado a revisar la visión y el modelo organizativo de la unidad, así como el rol del jefe del Servicio.

Moreu destaca las aportaciones del Servicio de Farmacia a unos resultados de salud sostenibles, como los estudios de coste-eficacia y los contratos de riesgo compartido. A la luz de las nuevas tendencias de gestión y dirección, la unidad de Farmacia tiene que "privilegiar el negocio sobre la empresa", es decir, "más que dispensadores (empresa), somos consultores clínicos (negocio)".

LIDERAZGO

En la gestión del equipo de Farmacia, el papel del líder es esencial. Tanto, que el 70 por ciento de los resultados de un equipo depende de cómo se ejerza ese liderazgo, según Joan Carles March, profesor de la Escuela Andaluza de Salud Pública. "Es importante que sea afectivo y distributivo", apunta, y que se manifieste

a través de las tres hachas: hecho ("ejemplos que valen más que mil palabras"), humildad y honestidad.

El otro 30 por ciento depende del buen clima emocional del equipo. Este clima, según March, tiene como elementos clave las relaciones interprofesionales, el reconocimiento del saber y la existencia de un proyecto consensuado. Para esto último es fundamental la comunicación. "El trabajo en equipo vale por dos", sentencia.

Otro enfoque complementario para optimizar los resultados del equipo de Farmacia es lo que se llama gestión del talento, es decir, promover el desarrollo de cada uno de los profesionales. Se trata de ajustar su perfil al puesto de trabajo, por un lado, y a las competencias propias. "Y, dentro de las competencias, se trabaja sobre todo con las actitudinales", explica Rocío Asensi, del Servicio de Farmacia del Hospital Universitario Carlos Haya (Málaga). "La actitud marca la diferencia".

Asensi considera que, con una gestión adecuada del talento, "se favorece la satisfacción en el trabajo, que mejora el clima laboral, y

EL VALOR DEL TRABAJO EN EQUIPO

Claves para la gestión óptima del equipo.

ENTORNO DE TRABAJO CAMBIANTE

- La crisis estructural del modelo de salud obliga a una revisión de la organización y gestión de la unidad de Farmacia, que debe asumir las novedades:

- ✓ Adaptación al *continuum* asistencial
- ✓ Asunción de nuevos roles

LIDERAZGO

- Es imprescindible para llevar a buen puerto la unidad. Sus mejores armas se manifiestan en la vertiente afectiva y la capacidad distributiva, teniendo en mente siempre las tres hachas:

- ✓ Hechos
- ✓ Humildad
- ✓ Honestidad

CLIMA DE TRABAJO

- Mayor satisfacción, mejores resultados. El trabajo en equipo vale por dos y, para que funcione, el factor emocional juega un papel necesario. El entendimiento dentro del equipo tiene varios factores: Reconocimiento de la labor del otro

- ✓ Proyecto consensuado
- ✓ Comunicación

DESARROLLO PROFESIONAL

- Es el desarrollo de las personas, de los profesionales. Para optimizarlo, es necesaria una adecuada gestión del talento:

- ✓ Ajustar un perfil determinado as un puesto concreto
- ✓ Competencias actitudinales. La actitud marca la diferencia

ENTORNO 2.0

- Hay que aprovechar las herramientas de interacción que nos permiten las nuevas tecnologías, que sirven para:

- ✓ Fomentar la participación
- ✓ Identificar a los otros referentes

Fuente: elaboración propia.

a la larga repercute en mejores resultados para el servicio". Además, apunta su

importancia actual por su contribución a la adaptación del estilo de liderazgo

en tiempos difíciles. "El objetivo fundamental es el desarrollo de las personas, de los profesionales".

NUEVAS TECNOLOGÍAS

Por último, y no menos importante, la unidad de Farmacia no es algo aislado del mundo. La inclusión de las nuevas tecnologías no sólo es útil sino fundamental para su desarrollo. Este 58 Congreso de la SEFH tiene como lema *El farmacéutico de hospital ante el reto de la salud 2.0*. Para Mónica Moro, *e-business manager* de Menarini, la utilidad de la web 2.0 se resume en la frase "converso, luego me acerco".

Propiciada por la irrupción masiva de los medios sociales a partir del año 2009 (antes eran mucho más minoritarios), esta nueva filosofía ha permitido, en el caso del laboratorio farmacéutico pero aplicable al resto de ámbitos de la salud, "cambiar el tono de la conversación, identificar otros referentes y construir una nueva reputación digital más allá de la web". La salud participativa es una realidad y tomar parte en la conversación virtual se hace cada vez más necesario.



Nuevo manual para saber motivar y trabajar en equipo

PABLO MUÑOZ-REJA ALONSO. Qué es el liderazgo transformacional, qué aporta el *coaching* al liderazgo y qué es el idioma motivacional son algunos de los interrogantes a los que se dan respuesta en el libro '*Dobledosis. Ser bueno ya no basta*', publicado por Astellas y editado por Let's Health.

La publicación, que será presentada este miércoles en Málaga en un acto que se enmarca en la jornada inaugural del 58º Congreso de la Sociedad Española de Farmacia Hospitalaria (SEFH), hace hincapié en la importancia del liderazgo y el trabajo en equipo, destacando en sus páginas el papel del coordinador para que el trabajo sea más productivo y eficiente y que sea alguien que motive. Y es que, como apuntan los farmacéuticos y coordinadores del libro, Eva Romá y Ramón Morillo, "todo el mundo tiene talento; no es que haya personas que no lo tengan; lo que sucede es que sólo unos destacan. Lo que hay que conseguir es impulsar al resto y trabajar sus competencias".

RELACIÓN CON EL PACIENTE
La implantación de sistemas de gestión del conocimiento y la relación con los pacientes son otros asuntos del libro, que se podrá conseguir gratuitamente en el stand del laboratorio del congreso.

Prestar mayor atención al clima emocional

M. D. Si hay un factor clave en el desarrollo de equipo de trabajo (y una unidad de Farmacia hospitalaria lo es), es el clima emocional que haya en su interior. Como si de los eslabones de una cadena se tratase, cada miembro debe sentirse seguro en su puesto y si uno de esos eslabones falla afectará al resto.

La palabra clave es "motivación". Para llegar a ella hay que tener en cuenta tres elementos, explica Joan Carles March, profesor de la Escuela Andaluza de Salud Pública. "Es importante que sea afectivo y distributivo", apunta, y que se manifieste

lud Pública. El primero, las relaciones interpersonales: "En un equipo de trabajo, tienen peso en la motivación de los profesionales". En estrecha relación se encuentran los saberes de cada miembro, el segundo elemento. "Si son tenidos en cuenta, motivan", dice. Por último, la existencia de un proyecto de equipo "no impuesto, sino desarrollado de forma participativa".

"El capital de fondo de un equipo es el compromiso de sus miembros", explica el profesor, el cual no surge de

que dichas personas sean "buenos y bondadosos profesionales", sino porque se ha creado un juego social "en el que a cada uno de ellos le importa verse valorado positivamente y ganarse un prestigio".

ILUSIÓN POR EL PROYECTO

March recalca que el clima emocional debe construirse desde el respeto y se renueva gracias a la capacidad de ilusión por el proyecto. Destaca el papel del líder como aquél que debe conocer a su equipo y las

aptitudes de cada uno para poder llevar a buen puerto el proyecto común. "Un líder resonante contagia entusiasmo, compromiso y motivación", señala, mientras que si se trata de un líder "tóxico" lo que hace es transmitir angustia, impotencia y miedo.

También previene contra el liderazgo "de cartón piedra", que comunica indiferencia, desmotivación y falsedad, características enemigas de un buen clima emocional en el servicio de farmacia.