Encuentros en Gestión Sanitaria

SEPTIEMBRE 2017

fundación Lilly

IESE Business School University of Navarra

#GestiónSanitaria

La transformación digital supone un cambio en el modelo de negocio en las organizaciones

El IESE Business School y la Fundación Lilly han reunido a los antiguos alumnos del Programa de Alta Dirección en Instituciones Sanitarias para conversar sobre el liderazgo en tiempo de cambios. De la mano de Juan Pedro Moreno, presidente de Accenture en España, Portugal e Israel, y José Ramón Pin Arboledas, profesor del IESE, se ha analizado el impacto de las tecnologías en las organizaciones.

La tecnología cambia cada día nuestra forma de vida, y también nuestros hábitos y expectativas respecto a los productos y servicios que consumimos. La velocidad a la que evoluciona la sociedad hacia un mundo digital y las posibilidades que ofrece la tecnología son tales que es inevitable experimentar cierto *"vértigo digital"*. Así ha descrito **Juan Pedro Moreno,** presidente de Accenture en España, Portugal e Israel, la sensación que viven muchos gestores en las organizaciones ante una sociedad que avanza a gran velocidad y en cambio constante, *"lo que genera una incertidumbre que impide tomar decisiones con claridad"*.

Vértigo digital: la sensación que se produce ante un entorno que cambia a gran velocidad y genera una incertidumbre que dificulta la toma de decisiones.

Ante un público constituido por profesionales sanitarios como es el de la Reunión de Antiguos Alumnos del Programa de Alta Dirección en Instituciones Sanitarias, Moreno ha explicado que vivimos en un entorno disruptivo, a todos los niveles, en el que cada vez más personas se plantean cómo romper con las ortodoxias que marcan el funcionamiento de las cosas, simplemente porque puede ser más eficiente hacerlo de otra manera.

Si hay un sector donde verdaderamente se aprecia el servicio es el sanitario.
Juan Pedro Moreno

En este contexto, el avance tecnológico a un coste asequible es el catalizador. *"La transformación digital no es una cuestión de tecnología, sino un cambio en el modelo de negocio y operativo de las empresas"*, indica Moreno, especialista en el sector financiero y en estrategia, innovación y tecnología.

Pero, ¿cómo está afectando esta transformación a las organizaciones sanitarias? Para **José Antonio Sacristán,** director de la Fundación Lilly, *"en el sector sanitario, la revolución digital y el análisis de macrodatos va por detrás de otros sectores como el comercio o las finanzas. En dichos sectores se ha entendido perfectamente que el objetivo del uso de datos masivos y de la inteligencia artificial es beneficiar al usuario individual. En medicina aún estamos lejos de esa situación. El paciente de un hospital es esa misma persona que recibe ofertas personalizadas en su móvil o compra online las entradas del cine. La revolución tecnológica de la sanidad debería tener como principal objetivo mejorar los resultados sanitarios de pacientes individuales"*, explica.

En sanidad, la revolución tecnológica debería tener como principal objetivo mejorar los resultados sanitarios de pacientes individuales.
José Antonio Sacristán

¿Hacia dónde evolucionan las organizaciones sanitarias?

Partiendo de la premisa de que la tecnología es un reto, pero también una oportunidad, el presidente de Accenture apunta tres tendencias que marcan el rumbo de las organizaciones: la economía de la experiencia, la personalización y la capacidad de prescribir o ser prescrito.

A día de hoy la experiencia en el servicio es un factor determinante para la elección por parte del consumidor. *"La toma de decisiones ya no solo se basa en el precio, en la calidad y en cómo cubre su satisfacción, sino en la experiencia que vive"*, explica. Uno de los ejemplos más claros es el caso de Amazon, donde *"el usuario valora el tiempo de entrega en su domicilio"*. Si esperamos eso cuando adquirimos un producto, *"¿qué no esperarías de tu hospital cuando te cita, por ejemplo, para una operación, que es algo de importancia en tu vida?"*, plantea este experto. En este contexto, el análisis de macrodatos (big data) tendrá una vía de desarrollo determinante en el ámbito sanitario.

El big data será determinante en el ámbito sanitario

Otra tendencia es la personalización, y es que si hay un sector en el que se aprecia el servicio, *"ese es el sanitario"*. Y, por último, la capacidad de las organizaciones para *"prescribir"* o *"ser prescrito"*. En este punto, el paradigma es un hospital de Houston que ofrece a los potenciales pacientes extranjeros la posibilidad de gestionarles el viaje, el alojamiento durante su estancia o el crédito de manera coordinada con la cita para que el paciente sólo tenga que preocuparse de lo importante, su salud. *"En este caso, es el hospital el que decide con quién viajas, dónde vives y a quién pagas los intereses"* y añade que *"la revolución digital permite la convergencia de industrias y hace que surjan nuevos modelos de negocio"*.

Digitalización y gestión de equipos

Pero, aunque este cambio esté dirigido por la tecnología, el verdadero trasfondo está en el cambio social. Así, las personas deben estar más en el centro que nunca. Por ello, la digitalización de las organizaciones, así como la incorporación de los nativos digitales al mundo laboral, también tiene que tener repercusión en el modelo de liderazgo que promueven las compañías y en sus políticas de recursos humanos. Se estima que, en 2025, el 75% de los profesionales serán millenials, por lo que, por primera vez, convivirán laboralmente en una misma organización cuatro generaciones. Esto representa, tal y como expone el profesor del IESE Business School, **José Ramón Pin,** un *"reto y una oportunidad"* desde el punto de vista directivo.

La digitalización de las organizaciones repercute en el modelo de liderazgo.
José Ramón Pin

"En este nuevo entorno digitalizado, la reputación de la empresa –en la que está integrada la opinión de los exempleados- es un gran activo para atraer talento", recuerda este experto en gestión. Asimismo, subraya la oportunidad de las compañías de *"buscar los yacimientos de talentos que producen buenos profesionales, tanto por conocimientos técnicos como por actitud vital"* y apuesta por el compromiso de los jefes-líderes con el desarrollo de sus colaboradores como estrategia para el funcionamiento eficiente de las organizaciones.

"La reputación de la empresa es un gran activo para atraer talento"

Algunas cuestiones para el debate

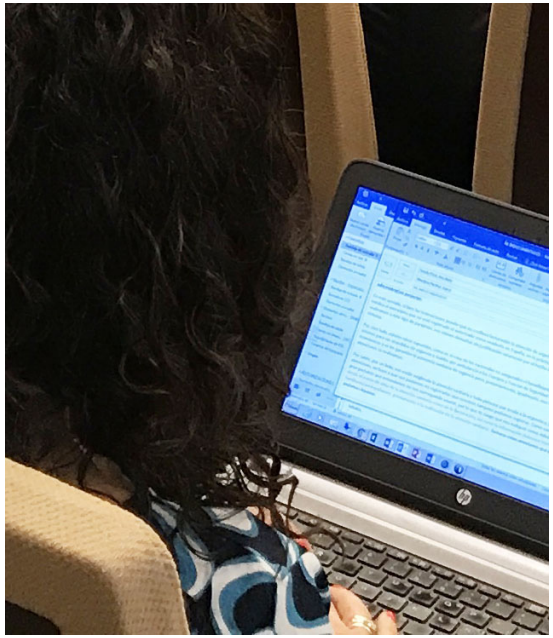
A pesar de que se plantean más preguntas que respuestas, el debate es, probablemente, uno de los momentos más enriquecedores de la reunión por ser un espacio abierto a la reflexión conjunta:

- ¿Podría existir un *"Uber"* del ámbito sanitario?
- ¿Está la legislación española preparada para dar respuesta a la transformación digital de los sistemas públicos que demanda el usuario?
- ¿Cómo se puede promover el cambio en una organización tan poco flexible como el sistema sanitario público español?

Abiertos a pensar de otra manera

No es casual que en el Encuentro de Antiguos Alumnos del PADIS participen profesionales de sectores diferentes al sanitario. Es, en realidad, una manera de estimular la forma de pensar de las personas que, de una u otra manera, participan en la gestión de la sanidad. Si bien es cierto que el entorno sanitario tiene sus particularidades, no es menos verdad que la buena gestión es necesaria en todos los ámbitos, y los sistemas sanitarios no son una excepción. Conocer la experiencia de iniciativas pioneras en otros sectores puede servir para encontrar paralelismos y generar ideas aplicables al sector de la salud. A veces, uno de esos ejemplos pone en la pista de soluciones innovadoras que, probablemente por inercia, no se habían identificado. En la Fundación Lilly, nuestra máxima es *"si algunos han podido hacerlo, es que puede hacerse"*.

En un momento de cambio vertiginoso, la gestión sanitaria debe adaptarse para mejorar y satisfacer las demandas de los usuarios. Para empezar a hablar de eficiencia hay que medir los resultados. Cuando no se miden los resultados, la mejora no es posible. Una sanidad gestionada exclusivamente en base a presupuestos, pierde de vista su principal misión, que es mejorar los resultados sanitarios de pacientes individuales. Hay que cambiar el objetivo y pasar de sistemas sanitarios basados en el coste y el presupuesto a sistemas basados en el valor; donde el concepto de valor se analice desde la perspectiva de los pacientes.



La sanidad privada está avanzando rápidamente en esa dirección. Los arquetipos y recelos frente a la sanidad privada aún están muy arraigados en nuestra sociedad, pero es necesario superarlos. España no es un país tan rico como para permitirse el lujo de tener dos sistemas separados, y por ello la colaboración debe ser el objetivo común. En vez de desconfiar de lo que es diferente, lo que hay que hacer es colaborar y generar una competencia sana, que facilite que se copien las mejores prácticas, vengan de donde vengan. El objetivo es realizar una buena gestión, tanto en el sistema público como en el privado. Al final, serán la calidad y los resultados sanitarios los que determinarán la satisfacción de los usuarios y los que a la larga condicionarán el desarrollo futuro de ambos sistemas.

El gran avance de las nuevas tecnologías y su aplicación a la medicina abren enormes expectativas en el mundo sanitario, aunque este es un área donde también existen recelos. Un ejemplo es el de los macrodatos (big data) y los posibles problemas de privacidad. Como en toda actividad humana, el riesgo cero no existe. Sin embargo, en la medida en la que el avance tecnológico y la inteligencia artificial permitan generar conocimiento a partir de estos macrodatos, es seguro que sus ventajas superarán con creces los riesgos potenciales.

El nivel del sistema sanitario español es bueno, muy bueno me atrevería a decir, pero puede, y debe, mejorar. Para evitar que algún día deje de serlo, los gestores deben superar el vértigo que genera el cambio y estar abiertos a pensar de otra forma. En muchas ocasiones, las barreras son más mentales que reales. Es cierto que, en algunos temas, nuestro sistema sanitario tiene enormes rigideces. Pero ello no debe servir de excusa para no mejorar en áreas donde no existen tales barreras. No es necesario cambiarlo todo al mismo tiempo. Si cada uno busca pequeñas oportunidades de mejora en su entorno, a medio plazo, el sistema mejorará.

Dr. José Antonio Sacristán

IESE Business School University of Navarra

fundación Lilly

El Programa de Alta Dirección en Instituciones Sanitarias **PADIS** es un programa de perfeccionamiento directivo que organizan conjuntamente el IESE Business School y la Fundación Lilly.

Tiene una duración de 80 horas lectivas y está dirigido a profesionales con experiencia y responsabilidad en tareas directivas y hábito en el uso de herramientas de dirección.

Más información en **fundacionlilly.com**