

Brújula - Equipos Multidisciplinares

Equipos multidisciplinares: la revolución interna

Camilla Hillier-Fry, Socio de PeopleMatters

peoplematters

El sector farmacéutico ha experimentado tantos cambios en la

última década que ha tenido que reinventarse por dentro y hacia fuera. Se juntan factores de índole administrativa, reguladora y económica - la presión sobre la inversión en I+D, los tiempos de aprobación, la creciente importancia de argumentos de farmacoeconomía, la reducción del margen - con tendencias científicas y de mercado, como el auge de los genéricos, la tendencia hacia medicamentos "de nicho" más que *blockbusters*, la influencia de distintos agentes (cada vez más diversos y mejor informados) en la cadena de prescripción.

Todas estas tendencias implican grandes exigencias sobre la estructura y la organización de las empresas farmacéuticas. Aunque algunas compañías identificaron su relevancia hace una década, ahora la reorganización interna se ha convertido en una necesidad imperiosa para competir. Los enormes costes de desarrollo de fármacos - en tiempo y dinero - obligan a las compañías a optimizar su gestión en todo el proceso.

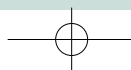
Según el estudio *Un mapa para la innovación farmacéutica*, de

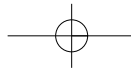
la Fundación de la Innovación Bankinter (mayo 2013) que cuenta con la colaboración de personas de referencia del sector farmacéutico y de salud, resalta que sólo una de cada tres sustancias que llegan a la fase 3 de los ensayos clínicos se convierte en medicamento, pese a que para entonces se ha invertido ya el 60% o el 70% del gasto que

comporta todo el proceso - un gasto cifrado en torno a un millón de dólares.

Operar en este entorno tiene las siguientes implicaciones para la organización y las personas:

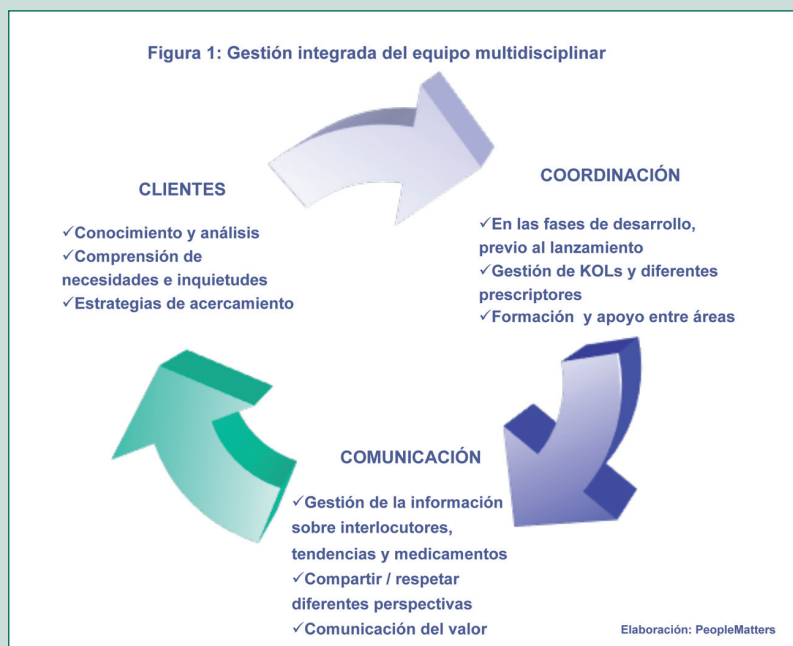
- Una mayor presión comercial sobre I+D, junto con los tiempos de aprobación, implica *una necesidad cada vez mayor de gestionar todo el ciclo de vida del medicamento*, desde las fases iniciales de desarrollo, pensando no sólo en la aprobación, sino también en la comunicación del valor para pacientes y la Administración, así como la posterior comercialización. Esto significa que los profesionales de diferentes áreas deben estar informados y alineados para maximizar las sinergias, aunque cada uno actuará dentro de las posibilidades marcadas. Este alineamiento debe empezar desde antes del lanzamiento para asegurar el intercambio de perspectivas científicas, comerciales y de aprobación.
- *El desarrollo y posicionamiento de medicamentos "de nicho" exige un conocimiento especializado del producto y de sus beneficios para diversos prescriptores y pacientes*, no sólo por parte de MSL o asesores médicos, sino también de los Market Access Managers, Product Managers y los delegados, que necesitan estar preparados para dar respuesta a nuevas exigencias y patrones de conducta y decisión.
- *Los agentes en el entorno* - los médicos, centros de investigación, pacientes y los reguladores - *se caracterizan por su grado de información e interconexión*. Una gestión segmentada de diferentes líderes de opinión y prescriptores es inadecuada hoy en día, cuando los agentes, los equipos de la Unidad Médica, Marketing, Ventas, Acceso al Mercado y/o Relaciones Institucionales deben establecer un diálogo coherente y convincente con los diferentes "clientes" de la empresa.
- *Los profesionales necesitan ampliar sus conocimientos y habilidades*: los MSLs pueden desarrollar su sensibilización comercial y una visión menos exclusivamente científica de los medicamentos, para informar a los interlocutores que lo soliciten, cuando sus colegas de Ventas no pueden contac-





tar con ellos, así como formar a sus compañeros; los Market Access Managers necesitan conocer aspectos de farmacoeconomía para convencer a los payers, y la fuerza de Ventas necesita aprender a ejercer un papel cada vez más consultivo, con amplios conocimientos de las necesidades de todos los colectivos.

Todo esto nos lleva a la conclusión de que el éxito comercial **se apoya en la gestión integrada de los clientes, basada en la coordinación y comunicación interna y externa.** La mejor forma de conseguirlo es a través de los **equipos multidisciplinares**, un modelo de gestión probada con éxito en otros sectores, como consumo y tecnología, en los que el foco en el cliente es uno de los pilares de la competitividad, junto con la gestión eficaz del acceso al mercado, tanto a nivel de distribución como de las entidades reguladoras.



Según un estudio reciente realizado con 20 compañías farmacéuticas europeas, israelíes y estadounidenses (*Managing cross-functional integrated pharmaceutical development – a reference model*, Ziegler, Institute of Technology Management, University of St.Gallen de Suiza), las empresas con demostrado éxito en el desarrollo de medicamentos integran diferentes perspectivas funcionales a través de equipos multidisciplinares y fomentan la colaboración entre áreas.

Para qué sirve el equipo multidisciplinar

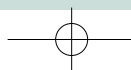
¿Qué debemos entender exactamente por "equipos multidisciplinares"? En primer lugar, conviene establecer que no se trata de un nombre para algo que ya existe, y tampoco de una nueva metodología de reuniones puntuales, alejadas de la actividad diaria. El equipo multidisciplinar reúne a profesionales de áreas diferentes, cuya participación es necesaria para la consecución de objetivos estratégicos del negocio y para dar respuestas a retos para el negocio. En el sector farmacéutico, los equipos multidisciplinares normalmente incluyen a responsables de las Unidades de Médico, Acceso al Mercado, Ventas, posiblemente Finanzas y suelen ser liderados por y Marketing, como responsable de la gestión estratégica del medicamento.

¿Por qué crear un equipo multidisciplinar? Se justifica con un objetivo estratégico o asunto prioritario para el negocio, como hemos visto, tal como el desarrollo de un producto; la gestión estratégica de distintos *stakeholders*, cuyas decisiones y acciones pueden estar relacionadas; la gestión de iniciativas de alto impacto o de situaciones complejas o críticas. También contribuye a la eficiencia en la gestión de recursos, aunque esto suele ser un beneficio secundario más que la razón por crear el equipo. Un equipo multidisciplinar puede crearse con un objetivo limitado en el tiempo o como un órgano permanente de decisión y coordinación, dentro del ámbito de actuación; en el sector farmacéutico normalmente la vida del equipo es determinada por la del producto.

En todo caso, es importante tener en cuenta que el equipo multidisciplinar rompe el *status quo* funcional, por lo que hay que establecer y comunicar las razones de su creación, tanto a los miembros del equipo, como a los Directores de las diferentes áreas funcionales involucradas.

Gestionar la "revolución interna"

Como en muchos cambios, el éxito consiste, no sólo en la "revolución" inicial – con un énfasis importante en la comunicación del porqué – sino también en la práctica



Brújula - Equipos Multidisciplinares

en el día a día, creando una metodología de trabajo eficaz. Esto es especialmente importante para un equipo que no es "natural", que actúa en ocasiones al margen de la estructura formal y en muchos casos tiene que ganar velocidad de crucero en menos tiempo que los equipos funcionales.

En el estudio ya citado de 20 compañías farmacéuticas, todas las empresas de alto rendimiento identifican tres factores de éxito del equipo multidisciplinar, relacionados con el contexto, propósito y estructura. Estos son: visión y objetivos compartidos; un clima de apoyo a los equipos multidisciplinarios y la claridad de roles y responsabilidades.

En primer lugar, crear un equipo multidisciplinar supone **gestionar el contexto organizativo**: gestionar expectativas, conseguir apoyo y aclarar cómo encaja en el funcionamiento de las áreas, todo esto con la justificación de los cambios en el entorno, pero sin obviar la realidad de diferentes prioridades internas. Una vez identificados los miembros del equipo, conviene comunicarlo a sus superiores y asegurarse de su conformidad y comprensión.

En segundo lugar, hay que definir los **objetivos y la estructura del equipo**. Los miembros del equipo multidisciplinar normalmente siguen reportando a su Director

funcional, por lo que es crítico conocer las prioridades de cada área y aclarar qué se puede esperar del equipo multidisciplinar y cuál es exactamente su cometido. Es imprescindible darle autonomía: sin empowerment, el equipo no puede tomar decisiones o poner en marcha acciones, que deben responder a prioridades estratégicas, no necesariamente a los intereses de un área. Ayuda vincular los objetivos a impactos en el entorno: como queda sobradamente demostrado en el sector de consumo, si el objetivo final es el cliente (o diferentes clientes), una estrategia integrada que alinee los procesos de análisis y gestión del cliente es más eficaz que la gestión segmentada por criterios internos. La segmentación es una buena práctica externa, pero no interna.

Es recomendable fijar objetivos compartidos que abarcan varias perspectivas, por ejemplo: resultados de la investigación científica, datos relevantes para distintos grupos de interés, la satisfacción de inquietudes científicas, médicas o económicas, la comunicación del valor del medicamento para diferentes interlocutores y decisores, la identificación de colectivos prioritarios, el éxito comercial del medicamento...

Una vez que se haya creado el equipo, es necesario **establecer procesos de gestión e identificar recursos**. Precisamente porque los miembros suelen ser profesionales experimentados, con criterio y experiencia en la

gestión de proyectos y clientes, hay que establecer cuáles son los procesos y procedimientos a seguir, incluso las normas del equipo, de participación y gestión de reuniones, que seguramente serán diferentes de las formas de hacer

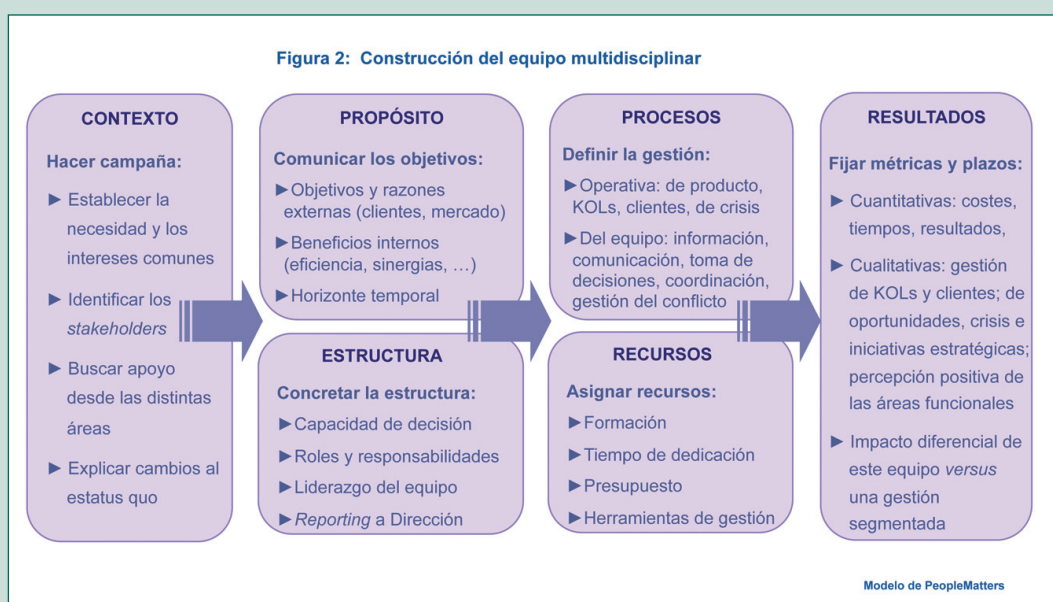
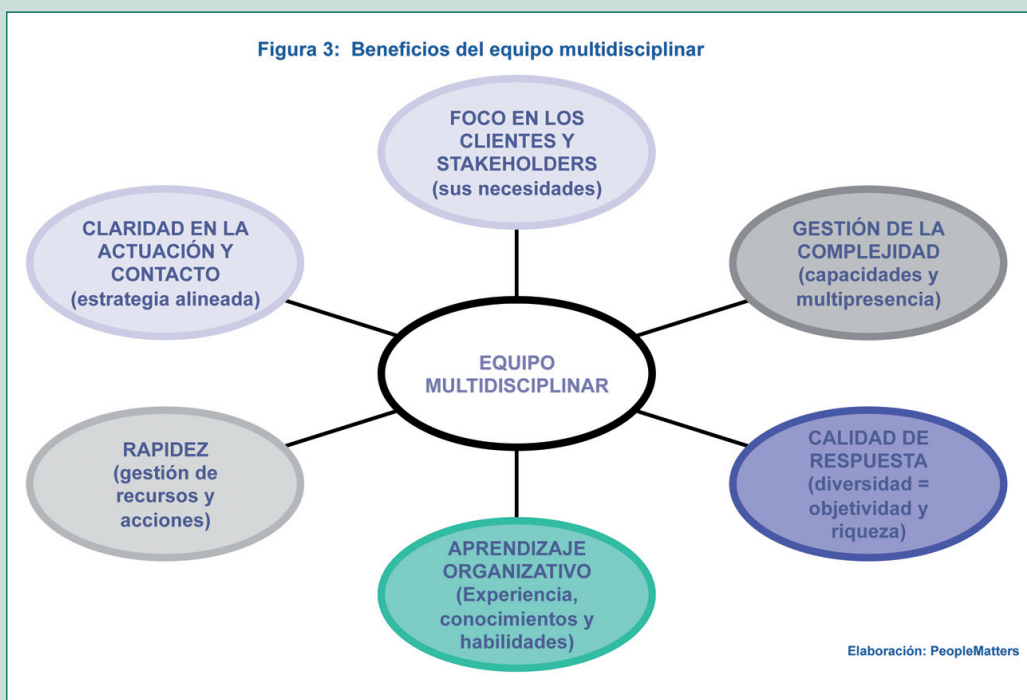


Figura 3: Beneficios del equipo multidisciplinar



de cada área. Por otra parte necesitan herramientas de planificación y de gestión, como la metodología RACI, que les ayuden a coordinar y llevar a cabo iniciativas que involucren a diferentes personas y equipos de la compañía. Es difícil exagerar la importancia del factor humano en esta fase: la colaboración de cada miembro a la hora de compartir información de su área, aportar su perspectiva a la vez que respetar la de otras áreas (se trata de hábitos y sesgos de muchos años), participar y defender las decisiones del equipo frente a otros, incluso ante compañeros suyos con una visión exclusivamente funcional. Por todo ello, los equipos multidisciplinarios necesitan recibir orientación sobre cómo actuar en equipo y dentro de la organización, así como fuera de ella para aplicar nuevos métodos de gestión con los stakeholders.

Contribuir al buen funcionamiento y éxito de la compañía. El equipo multidisciplinar puede aportar mucho a los departamentos, a través de:

- La formación a otras áreas, bien desde el propio equipo o desde un área, por ejemplo Marketing puede ofrecer asesoramiento o formación en técnicas de comunicación y presentación, dirigida a la Unidad Médica.
- La identificación de recursos o elaboración de estrategias para aprovechar al máximo los recursos compartidos.
- La coordinación y acercamiento entre áreas para trabajar sobre intereses comunes, desde la perspectiva del

cliente o de posicionamiento del medicamento.

- El apoyo para iniciativas que impliquen gestionar a múltiples *stakeholders*.

De hecho, es muy aconsejable crear oportunidades para que el equipo ayude a diferentes departamentos, con el fin de ganar apoyo interno y el reconocimiento de su con-

tribución.

Las métricas del equipo multidisciplinar serán diferentes de otras métricas: aunque necesitan reflejar la consecución de objetivos cuantitativos y cualitativos, también deben demostrar el valor diferencial del equipo multidisciplinar, especialmente en la gestión de los interlocutores externos. A la hora de definir las métricas, puede ser positivo identificar puntos para posibles *quick wins*, con el fin de demostrar las virtudes del equipo multidisciplinar, aunque es importante mantener un enfoque a medio plazo, dado que normalmente tendrá objetivos estratégicos de cierta complejidad, que requieren más tiempo para su consecución.

Los beneficios del equipo multidisciplinar son claros y reconocidos tanto por las empresas que los emplean como por sus clientes. Construir este tipo de equipo dentro de nuestras organizaciones actuales no siempre es fácil, pero sin duda alguna merece el esfuerzo: la evolución del entorno del sector farmacéutico exige a su vez una "revolución interna" por parte de nuestras empresas.

peplematters.com