

Plan de Acción para la Innovación: Guía para Profesionales de Enfermería Líderes

Rosina Cianelli, PhD, RN, MPH, IBCLC, FAAN

Bonnie Clipper, DNP, RN, MA, MBA, CENP, FACHE

Rebecca Freeman, PhD, RN, PMP

Jill Goldstein, MS, RN, MA

Tami H. Wyatt, PhD, RN, CNE, CHSE, ANEF, FAAN

Junio de 2016

Reconocimientos

Este proyecto fue respaldado por Robert Wood Johnson Foundation Executive Nurse Fellows Program (RWJF-ENF). El contenido es de exclusiva responsabilidad de los autores y no representa el punto de vista oficial de Robert Wood Johnson Foundation.

Los autores desean reconocer las contribuciones de las siguientes personas y organizaciones a este proyecto:

Dr. Roy L. Simpson, vicepresidente, Nursing Informatics, Cerner Corp
Sarah Lowe, profesora adjunta de la Universidad de Tennessee, Knoxville
Ellen Loring, Center for Creative Leadership
Robert Wood Johnson Executive Nurse Fellow Cohort 2014

©2016 Innovation Works. Los autores están ordenados alfabéticamente. Cada uno de ellos contribuyó en igual medida a este proyecto

Índice

02 Reconocimientos

04 Introducción

06 Características de la innovación

06 Pensamiento Divergente

07 Tomar Riesgos

08 Tolerancia al Fracaso

09 Agilidad y Flexibilidad

10 Autonomía y Libertad

13 Componentes de la Innovación

13 Retroalimentación de los Empleados

14 Desempeño de Funciones

17 Modelos a Seguir

17 Compromiso del Empleado

19 Educación

20 Tiempo Protegido

21 Apoyo Tecnológico

21 Recompensas

22 Metodología IDEO

22 Elaboración de Presupuestos

23 Liderazgo

24 Colaboración del equipo: Innovación en Marcha

26 Diferencia y Diversidad de los Miembros del Equipo

26 Interacción Productiva

27 Juegos

28 Pausas y Descansos

28 Desarrollo de Habilidades

30 Conclusión

32 Referencias

Introducción

Innovación es “diseño, invención, desarrollo y/o implementación de productos, servicios, sistemas, estructuras organizacionales o modelos empresariales creados con el propósito de crear nuevo valor para los clientes y generar ingresos para la empresa”.

(The Advisory Committee on Measuring Innovation in the 21st Century Economy, 2008, página. i).

En el actual sistema de atención de salud de E.E. U.U., las organizaciones ya no pueden prosperar con tan solo satisfacer necesidades, brindar una calidad de atención adecuada, ofrecer un servicio aceptable al cliente y evitar errores. Los líderes de la atención de salud, incluyendo académicos de las Escuelas de Enfermería, deben reflexionar sobre cómo será el sector de salud en el siglo XXII. Será necesario realizar cambios radicales para mejorar la calidad de los resultados en salud de los pacientes, aumentar el acceso a la atención de salud y reducir los costos que se generaran entre otros con las nuevas tecnologías que emergen tales como telemedicina, terapia génica y recursos para estilos de vida sana disponibles en línea. Según el Consejo Internacional de Enfermería [ICN] (2009), la innovación es fundamental para mejorar la calidad de la atención de salud. Innovación puede definirse como la puesta en práctica de ideas nuevas o la incorporación de ideas ya existentes en la práctica pero con una nueva mirada (Melnyk & Davidson, 2009; Fagerberg, 2004). Si bien con frecuencia se asocia innovación con altos costos y soluciones de alta tecnología, la necesidad de innovación, incluso de tecnología de menor nivel, es evidente en todo el mundo (ICN, 2009). La escasez de personal a nivel global también aumenta la necesidad

de innovación, ya que se necesita menos personal para la atención de salud para llevar incluso a cabo más tareas.

Los métodos tradicionales para impulsar la actividad comercial emplean estrategias estándar graduales convencionales que utilizan un enfoque lento y constante para lograr un resultado preconcebido evitando errores y completando tareas a intervalos establecidos. Estos enfoques no pueden generar la innovación necesaria para transformar la atención de salud. Incluso los cargos para ejecutivos del sector de salud, administradores o supervisores, sugieren un rol más parecido al de un supervisor o administrador que al de un líder y gerente activo (Zuckerman, 2012). Para producir soluciones innovadoras, las organizaciones de salud deben funcionar de una manera innovadora. A diferencia de las organizaciones tradicionales que suelen sentirse más cómodas con el status quo y que inclusive reprimen la creatividad, las organizaciones innovadoras no solo permiten, sino que también promueven el funcionamiento creativo entre los miembros del personal (Siegel & Kaemmerer, 1978).



“El Plan de Acción para la Innovación que se presenta en este documento puede resultar útil como punto de partida para los profesionales de enfermería líderes que desean proponer el espíritu y la práctica de la innovación en su organización”

La primera obligación de los proveedores de atención de salud, no causar daño, explica la aversión al riesgo que existe en la industria de la atención de salud, donde demasiado riesgo puede ocasionar lesiones o la muerte de un paciente. Mientras que estos desafíos exigen hospitales y centros de atención de salud que brinden atención clínica dentro de una estructura rígida de calidad y de gestión de riesgo, los líderes de estas organizaciones deben comenzar a pensar de una manera innovadora para crecer, expandirse y resolver problemas en medio de la implementación de reformas en los sistemas de prestaciones. Las organizaciones innovadoras tienen varias características únicas, como las de adaptarse al cambio constante, respaldar el aprendizaje continuo, promover la experimentación constante con enfoques alternativos de resolución de problemas y estimular un pensamiento diferente al de la norma (Siegel & Kaemmerer, 1978). Si bien los

líderes de la atención de salud pueden reconocer la necesidad de promover dichas características en sus organizaciones, sin embargo a menudo no saben cómo crear un cambio considerable y sustentable, necesario para lograr el objetivo deseado.

El Plan de Acción para la Innovación que se presenta en este documento puede resultar útil como punto de partida para los profesionales de enfermería líderes que desean proponer el espíritu y la práctica de la innovación en su organización. Las siguientes secciones analizan las características de la innovación (exhibir, promover, fomentar y recompensar); los componentes de la innovación (probar, evaluar, adoptar y adaptar); y la colaboración en equipo, que es tanto un catalizador como un microcosmos de un proceso de innovación de mayor magnitud.

Características de la innovación

Para promover una cultura de innovación, los líderes de salud deben exhibir, fomentar, promover y recompensar cinco características claves son: pensamiento divergente, toma de riesgos, tolerancia al fracaso, agilidad/flexibilidad y autonomía/libertad.

Pensamiento Divergente

Como el pensamiento divergente es el elemento fundamental y se podría decir que es la fuente de toda innovación, es importante definir el término y el concepto contrario, el pensamiento convergente. El pensamiento convergente o lineal genera una respuesta o solución prudente (Blakeney, Carleton, McCarthy, & Coakley, 2009). Por el contrario, el pensamiento divergente consta de procesos de pensamiento que no necesariamente generan una solución única (Guilford, 1967). Guilford (1967) reconoció que el pensamiento divergente es un elemento subyacente fundamental de la creatividad y la innovación, que permite la conexión o la consideración de temas no relacionados mientras se analiza un problema específico (Guilford, 1957; Blakeney et al., 2009).

Las organizaciones de salud así como las escuelas de enfermería, suelen valorar más el pensamiento convergente que el pensamiento divergente, lo cual puede constituir una barrera para la innovación. Por ejemplo, si bien los profesionales de enfermería suelen ser por naturaleza solucionadores de

problemas, eso no significa que sean pensadores convergentes por naturaleza. Lo más probable es que los hayan entrenado para suprimir sus tendencias de pensamiento divergente en el entorno de la atención de salud, ya que pasan la mayor parte de su tiempo haciendo tareas separadas y lineales. Alentar y valorar el pensamiento divergente entre los profesionales de enfermería, los estudiantes de enfermería así como en otros miembros del equipo de salud, sentará las bases que estimulen la creatividad y faciliten la innovación (Blakeney et al., 2009).

Pensar de manera proactiva en lugar de hacerlo de manera reactiva puede considerarse como un aspecto del pensamiento divergente. En la atención de salud, los líderes por lo general identifican las debilidades o los puntos de riesgo del sistema solo después de que ocurren catástrofes o incidentes que casi desencadenan un accidente. Por ejemplo, en educación en enfermería en los EE.UU., los líderes por lo general se concentran en el índice de aprobación del Examen Nacional de Licenciatura (NCLEX) por parte de los alumnos de pregrado que se gradúan. Cuando una escuela logra un índice de aprobados de

95% o superior, las cosas siguen como siempre. En lugar de dormirse en los laureles gracias a un alto índice de aprobación del NCLEX, un docente líder e innovador determinaría cómo prepararse o cómo perfeccionar sus iniciativas para el próximo semestre cuando nuevos graduados tomaran nuevamente el examen. En la atención directa de pacientes, las personas, los equipos y los protocolos pueden fracasar. Las personas con pensamiento innovador pueden prever una variedad de fracasos y resolverlos antes de que ocurra un desastre o un incidente que podría desencadenar un accidente. Los empleados innovadores consideran los cambios antes de que los eventos adversos los exijan. De igual modo, los líderes de la atención de salud y el cuerpo docente de enfermería deben hacer un cambio de paradigma de gestión, es decir concentrarse más en la prevención que en la resolución de los problemas.

Al igual que ocurre con todos los grandes cambios, preparar un entorno seguro para el pensamiento divergente exige capacitación y práctica. Los empleados deben recibir una capacitación inicial y constante para pensar de manera diferente y aprender a plantearse interrogantes nuevos y distintos cuando enfrentan un problema (Blakeney et al., 2009). Este énfasis en la capacitación es importante independientemente del tema de la innovación. La responsabilidad de generar componentes de educación y capacitación puede recaer en varios grupos diferentes, tales como educadores de unidad, expertos en mejoramiento de procesos o profesionales de gestión de cambio. Las escuelas de enfermería también deben tener en cuenta la importancia de incorporar la capacitación para la innovación en sus planes de estudio. Otra opción para los líderes es involucrar a asesores externos para que ayuden a planificar y a iniciar programas educativos eficaces. El alcance del proyecto inicial debe incluir actividades educativas concentradas en la innovación que

estimulen el pensamiento divergente en todos los niveles de la organización.

Tomar Riesgos

El pensamiento divergente puede generar ideas cuya implementación puede resultar riesgosa. En otras palabras, tomar el riesgo es enganchar en una conducta en que se asume el riesgo con el propósito de lograr la meta deseada. En este contexto, la conducta consiste en probar algo totalmente nuevo y diferente de las prácticas actuales. En el sector de salud, el riesgo es visto con frecuencia como un factor negativo, el tomar riesgos se desalienta y evita. Por ejemplo, muy pocas profesionales de enfermería acuden voluntariamente a la oficina de gestión de riesgo y cuando se les llama para hablar con un especialista en gestión de riesgo, por lo general los profesionales de enfermería se preguntan qué error habrán cometido. Además, las listas de chequeo de seguridad que son una estrategia de mitigación de riesgo generalizada, sirven como señal de la aversión al riesgo que existe en la atención de salud moderna. Un ejemplo de un enfoque estándar comparado con un enfoque innovador podría verse en los errores que se cometen en las cirugías (lugar incorrecto, paciente incorrecto y cirugías realizadas en el lado incorrecto). Si bien se han utilizado con cierto éxito las listas de Control de Protocolo Universal prequirúrgico respaldadas por las agencias reguladoras, aún ocurren errores. Un líder innovador puede convertir un puesto de atención directa en un puesto de Director de Seguridad del Quirófano, quien tiene la responsabilidad de revisar y manejar las conductas riesgosas en la sala de operaciones. Los líderes deben mostrar que las conductas que exigen asumir riesgos cuentan con el respaldo la organización. Esto lo pueden realizar mostrando el desarrollo de un patrón tangible de toma de riesgos, enganchar a sus empleados en un aprendizaje constante y reconociendo las conductas innovadoras en la toma de riesgos entre los empleados.

Oportunidades para Fomentar la Conducta de Toma de Riesgos

- Traslado de experiencias clínicas en hospitales a laboratorios de simulación.
- Realización de todas las visitas de atención de salud en el hogar a través de la telemedicina
- Utilización de unidades de terapia intensiva virtuales para todas las áreas críticas

Iniciativas para Fomentar la Conducta de Toma de Riesgos

- **Establecer** un marco de toma de riesgos para empleados con subordinación directa
- **Presentar** una política que prohíba el ocultamiento de información sobre la toma de riesgos en el trabajo
- **Evitar** culpar a los empleados cuando fallan los intentos de innovación
- **Informar** a los empleados de la organización acerca de la posición que tiene la organización en cuanto a la toma de riesgos
- **Convertir** la toma de riesgos en un tema constante en la agenda (potencial, actual, futuro y de seguimiento)
- **Establecer** una recompensa para aquellos que identifiquen y encaran el riesgo de manera proactiva
- **Completar** un análisis de costo donde se incluya la toma de riesgo versus no tomar el riesgo

Oportunidades para Fomentar la Conducta de Toma de Riesgos

Tolerancia al Fracaso

¿Qué arriesga una persona cuando adopta una conducta que implica asumir un riesgo? El fracaso, la tolerancia al fracaso consiste en aceptar que en el camino para lograr el éxito se deben enfrentar muchos fracasos. Sin tolerancia al fracaso, no es posible una conducta que facilite asumir riesgos. Existen muchos ejemplos de personas cuya toma de riesgos permanentes y tolerancia al fracaso produjeron un éxito enorme. La serie de libros de Harry Potter de J. K. Rowling fue rechazada más de una docena de

veces por las editoriales. Michael Jordan, sin dudas el mejor jugador de baloncesto de la historia, erró más de 9000 tiros, 26 de los cuales podrían haber significado una victoria. El inventor Thomas Edison tuvo 10.000 fracasos con la bombilla eléctrica antes de descubrir cómo hacerla funcionar correctamente. Estos pioneros de la toma de riesgos decidieron concentrarse más en lo que aprendían que en el fracaso que inevitablemente acompaña la toma de riesgos.

Ser capaz de tolerar los fracasos y aprender de ellos es la base de una organización innovadora. Esta

“Ser capaz de tolerar los fracasos y aprender de ellos es la base de una organización innovadora”

característica es fundamental, ya que el fracaso es el resultado del “... aprendizaje, la repetición, la adaptación y la elaboración de nuevos modelos físicos y conceptuales a través de un proceso de aprendizaje repetitivo... [y] casi todas las innovaciones son el resultado de un aprendizaje previo a partir de los fracasos” (Hess, 2012). Kelley (2001) señaló que la posibilidad de innovación nace cuando las personas trascienden las creencias que limitan su pensamiento, pero solo pueden avanzar a un espacio creativo cuando el miedo a cometer errores desaparece (Bonfante, 2012).

Como asumir la libertad de fracasar puede ser contradictorio en el ámbito de la atención de salud, donde hay aversión al riesgo y donde los empleados a menudo se sienten presionados para no cometer errores, se le debe prestar especial atención al desarrollo de la tolerancia al fracaso. Mientras las organizaciones se encuentran en una etapa de transición hacia una estructura que respalda la exploración y la innovación, es necesario que estas tengan un programa sólido de seguridad y supervisión de la calidad para garantizar que las ideas innovadoras se evalúen bien antes de su implementación en el entorno clínico. Para que los líderes inspiren a sus equipos de trabajos para que adopten un nuevo método de resolución de problemas en función de la creatividad, la superación de fronteras y la tolerancia al fracaso, los líderes deben tener la capacidad de ser modelos de los enfoques innovadores que están promoviendo. Los líderes también deben establecer

condiciones para ellos mismos y los miembros de sus equipos, para aceptar los fracasos como parte del camino hacia la innovación y ser capaces de recompensar el aprendizaje que se lleva a cabo a través de la prueba y el error.

Agilidad y Flexibilidad

La agilidad y la flexibilidad son dos atributos importantes que describen la disposición para la innovación que tiene una persona o una organización. Estas características hacen referencia a la habilidad para adaptarse rápidamente a las tendencias, los tratamientos, las reglamentaciones y las condiciones del mercado en constante cambio y desarrollo. Agilidad se define como la capacidad para adaptarse rápidamente en respuesta a los cambios del mercado global. Flexibilidad hace referencia a la habilidad para brindar diferentes resultados con los mismos recursos mediante la expansión, contracción y el cambio de rumbo para satisfacer las necesidades emergentes.

Las organizaciones de salud de EE. UU. exhibieron agilidad y flexibilidad en la manera en que respondieron al virus del Ébola. Estas organizaciones invirtieron en medidas de control de infecciones, suministros, educación y capacitación del personal para encarar las necesidades de los pacientes, del personal y de seguridad pública. Para ser innovadores, los procedimientos organizacionales deben reconocer el impacto que los viajes a nivel global pueden tener en la propagación de un virus. Sin embargo, ante tal

amenaza, un líder innovador consideraría si todos los hospitales y centros de atención de salud necesitan concentrar tal nivel de atención en la educación, suministros y en los voluntarios de salud para lidiar con esta enfermedad de carácter global.

Los cambios en el entorno de la atención de salud por lo general están impulsados por el rápido desarrollo de

la tecnología, farmacología, tratamientos y migraciones de las enfermedades a nivel global. Las organizaciones innovadoras deben ser lo suficientemente ágiles y flexibles como para evaluar estos cambios y diseñar respuestas apropiadas para enfrentarlos de manera oportuna.

Oportunidades para Mejorar la Agilidad y la Flexibilidad

- Las enfermedades contagiosas (por ej. el virus del Ébola) en el lugar de trabajo resultan una amenaza
- El mal funcionamiento de los registros médicos electrónicos o del sistema de educación electrónico
- Fallas en el sistema de administración del código de barras para reconocer los medicamentos
- Tormentas de nieve inesperadas u otra condición climática adversa
- Las prácticas de trabajo compartido y de horarios flexibles representan un desafío para la continuidad de la atención de salud

Iniciativas para Mejorar la Agilidad y la Flexibilidad

- **Elaborar** estrategias y un diseño organizacional que recompensen la agilidad y la flexibilidad
- **Contratar** empleados que sean capaces de adaptarse al cambio con rapidez
- **Elaborar** reglas y procedimientos para empleados que respalden la agilidad y la flexibilidad
- **Prever** cambios mediante revisiones preventivas de literatura y del entorno laboral
- **Crear** equipos de trabajo que estén dispuestos a brindar una contribución para crisis emergentes
- **Promover** gobierno, experiencias y narrativas compartidas
- **Evitar** el desarrollo de hábitos de inercia o de confianza excesiva

Oportunidades para Mejorar la Agilidad y la Flexibilidad

Autonomía y Libertad

Dar a los empleados la libertad de completar las tareas cuando lo consideren apropiado genera la autonomía necesaria para que se sientan más seguros respecto a sus habilidades y decisiones. Litwin y Stringer (1968) definieron la responsabilidad del empleado como el nivel de autonomía que se extiende a los empleados, la percepción de que son sus propios jefes y la idea de que sus decisiones no tengan que ser verificadas por empleados de mayor jerarquía. En el cuidado de enfermería, la autonomía se define como la capacidad de actuar en función del conocimiento y juicio propios, dentro del alcance total de la práctica tal como lo definen las actuales normas profesionales, regulatorias y organizacionales (Weston, 2008). Cuando los empleados perciben inconsistencias en las expectativas de gestión y una falta de claridad respecto a sus responsabilidades en el trabajo, estos informan que se sienten agotados a nivel emocional (Jaramillo et al., 2006). Por otro lado, “dar libertad a las personas aumenta la posibilidad de que aporten iniciativas, ideas y energía adicionales a sus trabajos” (Economy, 2014).

La autonomía y la libertad del empleado deben considerarse valores fundamentales en toda organización. Muchas organizaciones de atención de salud continúan aplicando enfoques de gestión tradicional, jerárquica y lineal, los cuales deberían considerarse desactualizados en las organizaciones que valoran la innovación. Afortunadamente, muchas organizaciones poco a poco están cambiando hacia un modelo más autónomo en la práctica de la enfermería. Por ejemplo, en se han eliminado los acuerdos de práctica colaborativa para los profesionales de enfermería de practica avanzada en varios estados de los E.E.U.U., lo que permite que este grupo de profesionales de enfermería realicen su atención de pacientes al más alto nivel permitido por sus licencias profesionales. Además, el impulso

para obtener el reconocimiento como Magnet Status y la excelencia en enfermería ha permitido que varios profesionales de la enfermería dedicados a la atención directa de pacientes obtengan roles de liderazgo a través de gobiernos estructurados, pertenencias a comités e incentivos para trabajar en el ámbito de la calidad y la investigación. Es más probable que los empleados con autonomía y libertad tengan un pensamiento divergente y asuman riesgos, que acepten el fracaso como un factor necesario del éxito y que exhiban agilidad/flexibilidad en el desempeño de sus tareas y en el diseño de soluciones con una perspectiva innovadora.

Una vez que los líderes de atención de salud comprenden la importancia de las características clave de la innovación, podrán examinar los componentes organizacionales de la innovación de acuerdo a las necesidades de la organización.

Oportunidades para Promover la Autonomía y la Libertad

- Discutir del rol de los profesionales de enfermería de practica avanzada en la organización
- Crear prácticas que reconozcan el alcance de la práctica de la enfermería
- Diseñar cursos y programas de estudio que reflejen entornos de trabajo innovadores

Iniciativas para Promover la Autonomía y la Libertad

- **Mantener** una comunicación clara con los profesionales de enfermería para asegurarles que tienen la libertad de tomar decisiones y actuar en función de un su juicio clínico.
- **Permitir** a los empleados que utilicen su criterio individual sin la necesidad de una constante supervisión de sus superiores.
- **Alentar** a los empleados a participar en la toma de decisiones independientemente del alcance de su trabajo
- **No “controlar”** todo el tiempo, sino alentar a los empleados a pensar por sí mismos
- **Participar** en comités de acción política a nivel estatal y nacional
- **Estimular** a los profesionales de enfermería a participar de los temas de agenda en las Organizaciones Estatales de Enfermería

Oportunidades para Promover la Autonomía y la Libertad

Componentes de la Innovación

“Transformar una organización que se resiste a la innovación en una que desea implementarla requiere poner en práctica diferentes componentes organizacionales. A continuación, se analizan once componentes organizacionales: retroalimentación del empleado, desempeño de funciones, modelos a seguir, compromiso del empleado, educación, tiempo protegido, soporte tecnológico, recompensas, metodología IDEO, elaboración de presupuestos y liderazgo”

Retroalimentación de los Empleados

Toda iniciativa por promover la innovación debe comenzar con la recopilación y revisión de la retroalimentación de los empleados con el fin de evaluar las características actuales de la organización. Una manera sencilla de recopilar información valiosa es pedir a los empleados de todos los niveles de la organización que completen encuestas confidenciales en forma frecuente y que puede ser utilizada en forma productiva. En primer lugar, la retroalimentación de los empleados puede proveer información sobre

la conexión, compromiso, satisfacción laboral y motivación de los empleados con la organización. La retroalimentación de los empleados también pueden proveer información sobre la calidad de la creatividad, la innovación, las relaciones interpersonales, los beneficios, la planificación estratégica, el liderazgo, el trabajo en equipo y la capacitación del personal de la organización (Adelman, 2012). Por último, la retroalimentación puede indicar las fortalezas de la organización, resaltar las preocupaciones de los empleados y utilizarse como un medio confidencial para que los empleados hagan comentarios positivos o negativos de manera honesta.

Retroalimentación del empleado - Oportunidades e Iniciativas

- Bajos niveles de satisfacción revelado en las encuestas de los empleados
- Existencia de unidades consideradas como las peores para trabajar
- Disminución de postulantes en los programas de enfermería
- Baja inscripción en una sección de un curso en particular
- Comentarios negativos de entrevistas de salida/solicitantes que han rechazado la inscripción

Iniciativas para Enfrentar Comentarios Negativos

- **Manejarse** con hechos que puedan documentarse, no insinuaciones o rumores
- **Revisar** el proceso de contratación
- **Revisar** el proceso de orientación
- **Realizar** un análisis de costo de la fluctuación de personal/baja inscripción turnover rates
- **Revisar** las mediciones de resultados
- **Buscar** retroalimentación de las unidades con bajos índices de rotación de enfermeros nuevos
- **Convocar** un grupo multidisciplinario de expertos de la unidad para analizar los temas que preocupan

Retroalimentación del empleado - Oportunidades e Iniciativas

Desempeño de Funciones

Las organizaciones innovadoras reconocen que su bien más valioso es el capital humano (empleados). Los líderes deben hacer todo lo posible para contratar y retener a los empleados cuyas características coinciden y se complementan con los objetivos y la visión de la organización. Si bien cada organización busca empleados que se adapten a su cultura, muchas

cometen el error de seguir contratando al mismo tipo de personas para un rol que podría ser considerado obsoleto en un entorno de trabajo innovador. La noción de cubrir un puesto vacante con un candidato cualquiera con tal de que la organización no pierda el rumbo es una manera anticuada de gestionar el capital de recursos humanos. Para lograr compatibilidad entre la organización y el empleado, las organizaciones innovadoras deben contratar a los candidatos adecuados, proporcionar una

orientación y una capacitación adecuadas, y reevaluar continuamente los roles y las responsabilidades de los empleados.

En enfermería, existe una tendencia a ver la rotación de personal como una medida que describe un indicador negativo. Sin embargo, en una organización innovadora, la rotación de personal es vista como una oportunidad para encontrar empleados con ideas, habilidades y enfoques nuevos que puedan contribuir de una manera más eficaz. Antes de cubrir un puesto vacante, las organizaciones deben preguntarse y responder varias preguntas.

¿Es este cargo requerido por las regulaciones existentes?

¿Es necesaria este cargo en el departamento actual o tendría más sentido trasladarlo a otro departamento?

¿Podría este cargo vacante ser la oportunidad para cambiar los objetivos y las responsabilidades del cargo?

¿Deberían mantenerse intactas las responsabilidades de este cargo o dividirse entre otros cargo?

¿Deben utilizarse los fondos de este cargo para un ascenso?

La descripción de los cargos debe reflejar el deseo de la organización para innovar. Por ejemplo, la descripción del cargo de enfermera clínica en una organización innovadora es totalmente diferente al de una descripción en una organización estancada. Las descripciones de cargos tradicionales con frecuencia encasillan a los empleados en una serie de parámetros restrictivos que podrían llevar a que un empleado responda “No es parte de mi trabajo”. Por el contrario,

las descripciones innovadoras de puestos de trabajo buscan candidatos que estén familiarizados con el descubrimiento, la creatividad, la participación, la competencia, la investigación activa, el conocimiento colectivo y el uso de la tecnología.

Si bien las organizaciones innovadoras han introducido departamentos y roles nuevos, tales como Director de Innovación, las organizaciones de atención de salud deben ir más allá. Uno de esos cargos es el de Director de Imaginación. Esta persona evalúa el mundo fuera de la organización con el fin de traducir los conceptos abstractos en métodos concretos, prever oportunidades futuras y visualizar cómo será la atención de salud dentro de 20 años. Además, la tarea del Director de Imaginación es lograr una participación de los empleados en forma diferente y más eficaz, identificar y erradicar patrones obsoletos, controlar la negatividad o los pensamientos limitantes, y describir cómo se pueden mitigar los riesgos. Otro puesto que se podría incorporar es uno que se concentra en los paradigmas emergentes de la industria a nivel global, que podrían llegar a causar el cierre de una organización si se los ignora. Por último, la compatibilidad del empleado con la empresa podría mejorarse si se hace participar a los empleados titulares en el procedimiento de selección de nuevos miembros del equipo, en la revisión de pares y en la revisión de descripciones de trabajo. Los empleados deben participar activamente para establecer una coherencia entre los candidatos, los titulares, la visión del líder y las necesidades en constante cambio de la organización. Es fundamental que exista un alineamiento entre los objetivos, los resultados a alcanzar, las habilidades y la actitud del candidato durante este proceso.

Oportunidades para el Desempeño de Funciones

- Aumento de la rotación de profesionales de enfermería nuevos en los últimos seis meses
- Cargo vacante de un empleado que ha realizado el mismo trabajo durante muchos años
- Reconocimiento de la necesidad de una nueva serie de habilidades y experiencia para completar un proyecto
- Análisis de los roles y los objetivos del programa para cumplir con el plan estratégico del 2020

Iniciativas para el Desempeño de Funciones

- Revisar las fortalezas y las debilidades del programa frente a la visión del año 2020
- Realizar un inventario con las habilidades de los miembros del equipo con respecto a los objetivos de la organización
- Formar un equipo para revisar y actualizar las descripciones y las responsabilidades de los cargos
- Revisar las preguntas, la participación del empleado y los métodos de evaluación en las entrevistas
- Alentar a los empleados para que desarrollen habilidades tecnológicas, de computación y pensamiento divergente
- Implementar una nueva herramienta para evaluar el rendimiento que mida y recompense la innovación
- Introducir los roles de Director Imaginación y Director Paradigmas Evitar tener una visión dicotómica de la rotación (como algo simplemente bueno o malo)
- Reconocer que los empleados interpretan la rotación de muchas maneras diferentes
- Reconocer que la rotación de empleados puede desorganizar los equipos, subir los costos, reducir la producción y generar pérdidas de tiempo, recursos y relaciones interpersonales

Oportunidades e Iniciativas para el Desempeño de Funciones

Modelos a Seguir

Para crear una organización innovadora se necesitan líderes que puedan actuar como mentores, que enseñen, que sean modelos a seguir y que brinden reconocimiento al pensamiento innovador (disruptivo). Por ejemplo, los profesionales de enfermería líderes tienen la capacidad de promover nuevos estilos de pensamiento, sus modelaje pueden jugar un rol fundamental en la transformación de la organización (Blakeney et al., 2009). Es importante considerar que el apoyo a la innovación suele generar incluso más innovación (Eisenbeiss, Boerner & van Knippenberg, 2008); por lo tanto, los líderes eficientes que respaldan abiertamente la innovación pueden inspirar ideas creativas entre los empleados. Morris (2015) sugirió que los líderes deben "... compartir constantemente [sus] opiniones respecto a la importancia de la innovación; para ello deben promover constantemente el valor de la innovación, y especialmente tomar decisiones comerciales que favorezcan la innovación, incluso cuando esas elecciones son difíciles" (Morris 2015).

Los líderes respetados que tienen experiencia en la promoción de la innovación deben tener habilidades para difundir la información y celebrar los éxitos de una manera que sea visible en toda la organización. Encontrar líderes con el conocimiento y las habilidades necesarias para promover la innovación puede resultar un desafío, por lo tanto se debe capacitar a los líderes existentes en la organización. En caso que la organización no cuente con expertos internos que puedan brindar capacitación sobre innovación sería recomendable contar con asesores externos que se encarguen de ello.

Compromiso del Empleado

Los empleados comprometidos impulsan la innovación (Kelleher, 2016). Por lo tanto, lograr la participación de los empleados en cada nivel de la organización es fundamental para mantener una cultura organizacional innovadora. Del mismo modo, French-Bravo y Crow (2015) destacaron que la aceptación de la innovación y el cambio por parte del empleado es más importante que nunca para tener éxito en cualquier organización de atención de salud. Así como la participación es fundamental en muchas iniciativas de enfermería, tales como Magnet o gobierno compartido, también puede ser un instrumento para cambiar el rumbo de la organización moviéndose de métodos antiguos hacia la innovación, el pensamiento creativo y la colaboración. Un sondeo de Gallup reveló que, comparado con solo el 9 % de empleados no comprometidos, el 61 % de los empleados comprometidos se alimentan de la creatividad de sus colegas (Krueger & Killham, 2006). Además, el 50 % de los empleados comprometidos cree que sus trabajos les permiten generar ideas más creativas, comparado con solo el 3 % de empleados no comprometidos (Krueger & Killham, 2006). Los líderes que ya tienen empleados comprometidos están en una situación de ventaja. Para los que no lo están, sus iniciativas para establecer una cultura de innovación ayudara al enganche y compromiso de los empleados.

Otra preocupación respecto a la participación de los empleados es considerar quiénes serán los actores claves en las iniciativas de innovación de la organización. Así como se necesitan usuarios en salud con acceso de privilegio a la informática y líderes en la promoción de cambios en el sector de gobierno compartido, también se necesita personal de excelencia en innovación que lidere la adopción de una cultura de innovación. Los líderes son incentivado para que hagan uso de sus recursos humanos creativos; para ello, se deben reclutar a los mejores y más comprometidos empleados de las

unidades antes de diseñar un programa de innovación, ya que esta participación temprana permitirá que los miembros del personal perfeccionen sus habilidades de liderazgo a medida que obtienen experiencia en este ámbito (Voilleque, 2012). Los mejores empleados con frecuencia cubren varios roles relacionados con la adopción anticipada y el acceso a niveles de privilegio. Los líderes deben poner en práctica el pensamiento innovador al elegir campeones de la innovación entre sus empleados. Es importante considerar que el objetivo no es lavar el cerebro de los empleados para que absorban la nueva cultura. Los líderes deben concentrarse en la búsqueda de talentos naturales entre el personal y permitirles que pongan en práctica sus fortalezas individuales (Bonfante, 2012). En lugar de esto, los líderes deben concentrarse en descubrir los talentos naturales de sus empleados permitiéndoles ejercitar sus fortalezas individuales. Adicionalmente los líderes deben considerar el reclutar a pensadores divergentes naturales, quienes lidian diariamente con las tareas lineales diarias de enfermería, quienes se destacan como promotores de innovación y pensamiento creativo.

Por último, las personas recién contratadas y los recién graduados deben ser captados para iniciativas de innovación. Estos empleados, con poca experiencia y con pocas ideas preconcebidas sobre su entorno, son los candidatos ideales para identificar áreas de oportunidad.

Las investigaciones sobre gobierno compartido indican que se debe apoyar la participación de los profesionales de enfermería que brindan atención directa a los pacientes para mantenerlos comprometidos en diversas actividades que incluyan innovación. Dicho respaldo debe garantizar que los profesionales de enfermería trabajen en equipo, que se les remunere por su participación y que las actividades no perturben la atención del paciente (Wilson, Speroni, Jones, & Daniel, 2014). Los líderes deben utilizar reglas

básicas similares cuando diseñan actividades de participación para alentar la innovación y la creatividad organizacional. Si bien el contenido del discurso puede variar entre las actividades de gobierno compartido y la innovación, las preocupaciones sobre camaradería, dotación del personal y reembolsos son similares. Es importante destacar que las prácticas de participación del empleado también sirven como ejercicios de innovación que alientan al equipo de liderazgo a escuchar las opiniones de los empleados sobre cómo brindar atención al paciente de una manera más eficaz (Levy, 2015).

Cuando se utiliza el mensaje como forma de incentivar el compromiso del empleado se debe tener en consideración que muchos modelos de comunicación y sistemas de sugerencias están desactualizados por lo que no son efectivos y no facilitan la colaboración (Kai Nexus, 2016). Existen muchas formas nuevas y creativas de lograr la participación del personal y muchas de estas ideas se encuentran disponibles en internet con solo realizar una simple búsqueda. Es importante pensar en brindar espacios dentro y fuera de la organización para llevar a cabo sesiones de intercambio de ideas creativas que promuevan la participación del empleado. Se recomienda la utilización de herramientas creativas como anotadores, marcadores y juguetes, que estimulan la imaginación (Wright, 2016).

Los líderes pueden solicitar la ayuda del personal para solucionar problemas. Esto se puede hacer mediante la programación de reuniones donde se revelen asuntos con una total transparencia y se les dé a los empleados la oportunidad de formar parte de la solución (Shour, 2015). Por último, los líderes deben considerar la creación de un grupo de innovación. Lo que se traduciría en un equipo de empleados a quienes se les asigna la tarea de involucrarse en un pensamiento creativo e innovador que trascienda la manera habitual

de hacer las cosas y que puede ayudar a descubrir y formar empleados destacados pudiendo crear un “banco” de líderes y fortalecer la cultura de innovación (Voilleque, 2012).

Educación

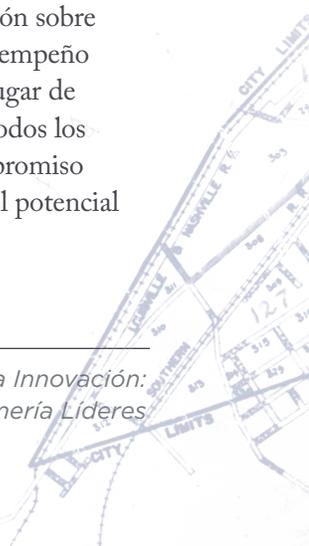
Para promover la innovación, las organizaciones, como hospitales, centros de atención de salud y universidades, deben desarrollar y fomentar el pensamiento innovador y un alto nivel de compromiso entre los empleados. Para lograr esto, el personal debe ser educado sobre conceptos que sean nuevos para ellos, como por ejemplo procesos de innovación, grupos de generación de ideas, técnicas eficientes (creación de un mayor valor para el cliente con menos recursos), actividades cognitivas utilizadas en el proceso de diseñar, propiedad intelectual, patentes y marcas comerciales, evaluación y validación de conceptos o dispositivos, y atributos de una cultura organizacional sustentable.

Capacitar a los empleados sobre propiedad intelectual, patentes y marcas comerciales es muy importante para las organizaciones que necesitan producir y proteger sus innovaciones. Este tipo de capacitación se puede brindar en sesiones cortas, incluso mediante módulos de enseñanza virtual. Repetir esta capacitación varias veces al año durante varios años ayuda a que la organización siembre las semillas de la innovación y permita que florezcan.

Los profesionales de enfermería por naturaleza tienen habilidad para resolver problemas y siempre buscan la mejor manera de brindar cuidados de enfermería a los pacientes. Por ejemplo, los profesionales de enfermería pueden descubrir que los diversos equipos o dispositivos que deben utilizar no se diseñaron teniendo en cuenta los usuarios finales, y descubren la manera de que sean más efectivos con un simple ajuste o uso “no indicado”, sabiendo que pueden

tener que enfrentar sanciones disciplinarias al optar por estas soluciones alternativas, profesionales de enfermería pueden optar por mantenerlas en la clandestinidad. Al crear una cultura de innovación, es importante solicitar al personal que informe todo tipo de soluciones alternativas y ofrecer amnistía a aquellos que las crearon. Una vez que se conocen las modificaciones de dispositivos o los ajustes de normas o políticas, se pueden revisar de manera segura y al mismo tiempo mitigar los riesgos para los pacientes. El proceso de análisis de la causa de un problema (root cause analysis) es un enfoque sistemático que permite identificar y responder a las causas que originan los problemas o situaciones (Washington State Department of Enterprise Services, n.d.), siendo un buen método para considerar cuándo se evalúan posibles fallas de equipo o dispositivos y usos “no indicados” por parte del personal.

Varias empresas ayudan a las organizaciones involucradas en el desarrollo de equipos, dispositivos o productos innovadores ofreciéndoles laboratorios de aprendizaje donde pueden desarrollar sus ideas, fabricando y evaluando los prototipos. Por ejemplo, MakerNurse (n.d.) brinda una variedad de servicios tales como: capacitación sobre aspectos básicos de dispositivos innovadores para el trabajo clínico, guías para innovadores clínicos que tienen conceptos o ideas que pueden ser testeadas y ayudar con el desarrollo de productos para el cuidado de los pacientes. En el sitio web de MakerNurse se señala: “Los profesionales de enfermería están creando soluciones para los desafíos de la atención directa que se brinda a diario” (MakerNurse, n.d.). Entregar la capacitación sobre innovación a los empleados con mejor desempeño y que demuestran interés en esta área en lugar de brindarla como instrucción obligatoria a todos los empleados podría ayudar a limitar el compromiso financiero y al mismo tiempo maximizar el potencial de éxito en esta área.



Tiempo Protegido

El tiempo es uno de los recursos más preciados y costosos de una organización. El mayor impacto financiero previsto para las organizaciones que promueven la innovación es brindar tiempo para que sus empleados participen en el proceso de innovación. Brindar al personal tiempo para colaborar con el proceso innovador no tiene por qué ser costoso, sino que se pueden incorporar a las estructuras de comités que ya existen. Muchas organizaciones ya poseen una infraestructura como parte de un gobierno compartido/iniciativas de liderazgo, que alienta al personal de enfermería a participar de forma significativa en el trabajo de los comités.

Si bien es posible que crear una cultura de innovación no requiera un comité especializado, es necesario disponer de procesos para determinar reglas para realizar pilotos/testeo, financiamiento, diseminación y celebración de las innovaciones. Esta tarea puede estar a cargo de un comité independiente, de comités existentes o como una agenda continua de varios comités. Asignar tareas vinculadas con la innovación a los comités existentes puede contribuir a limitar el impacto financiero de crear una cultura de innovación.

Normalmente, el tiempo de trabajo dedicado a los proyectos de innovación durante las reuniones de comité será considerado tiempo “no productivo”. En lugar de incrementar el tiempo no productivo en los ya ajustados horarios y presupuestos, los líderes podrían considerar proyectos piloto a pequeña escala para poner a prueba la efectividad de agregar

reuniones de innovación a los comités existentes. Para utilizar mejor un recurso valioso (tiempo de innovación), los líderes deberían considerar en primer lugar las reglas de desarrollo sobre quién puede participar en el proceso de innovación, reglas que pueden ser similares a cómo se determina la participación en un gobierno compartido u otros comités de la organización. La participación en el proceso de innovación puede ser vista como una recompensa para los interesados en contribuir o ascender en la organización.

“La participación en el proceso de innovación puede ser vista como una recompensa para los interesados en contribuir o ascender en la organización”

Apoyo Tecnológico

Es posible que algunos empleados de atención de salud no cuenten con computadoras o acceso a internet en el hogar. Proveer de tales recursos a estos empleados les permitiría investigar conceptos, modelos e ideas (a través de EBSCO, CINAHL y otros sitios de internet basados en evidencia) que pueden estimular los procesos de pensamiento innovador. Algunas organizaciones poseen laboratorios de computación que pueden servir para este objetivo. No es necesario que un laboratorio de computación sea grande: incluso una o dos computadoras resultan útiles para el personal que de otro modo no tendría acceso a estos recursos. Los líderes también pueden garantizar que el personal tenga acceso a computadoras con las que pueden acceder a revistas científicas antes y después de sus horarios de trabajo, independientemente de si trabajan de día o de noche. El acceso a un laboratorio práctico que ofrece la tecnología necesaria para convertir sus ideas en conceptos también puede ser un recurso invaluable para el personal que desea contribuir a la innovación en el lugar de trabajo.

Recompensas

Para desarrollar excelencia en la innovación en enfermería, los equipos de liderazgo de una organización deben asumir la responsabilidad de generar apoyo eficaz y sistemas de recompensas que motiven a los profesionales de enfermería a transformarse en innovadores (McSherry & Douglas, 2011; Eisenbeiss, 2008). Estas recompensas son habituales en otros sectores. Por ejemplo, los mecanismos de incentivos se basan en resultados, recompensas monetarias que premian el desempeño exitoso y la implementación de innovaciones (The World Bank, 2012). Estos mecanismos se diseñan para superar fallas del mercado y persuadir a los

innovadores del sector público y privado a que desarrollen productos y servicios que de otra manera no lanzarían al mercado (The World Bank, 2012). Los premios a la innovación también se utilizan para promover los incentivos financieros a partir de resultados que recompensan las innovaciones sociales y comerciales exitosas, que buscan solucionar problemas de salud y otros problemas humanitarios de manera sustentable desde el punto de vista financiero y que apoya el desarrollo económico (Dubé, 2014). Por otro lado, el gasto inadecuado en innovación y los programas con escasas recompensas reducirán el estímulo para innovar y disminuirán la capacidad innovadora.

Al diseñar programas de recompensas, es importante ser flexible, ya que las recompensas que son valoradas y que motivan el comportamiento innovador varían según cada persona y es posible que no sean de naturaleza financiera (Everett & Sitterding, 2013). Además, los líderes de las organizaciones deben tener presente que la motivación individual no es estática. Lo que motiva a las personas en un entorno en un momento determinado puede no ser igual a lo que las motiva en otro entorno y en otro momento (Glor, 2001). Un ejemplo de un proceso de pensamiento disruptivo utilizado para crear un programa innovador a partir de recompensas es el trabajo del Ministro de Salud de Malawi (MOH) para apoyar y retener a tutores en enfermería (Buchan and McCaffery, 2007). Como incentivos anteriores no resultaron útiles para la retención de los tutores en enfermería, el MOH implementó un programa de complementos salariales con financiación de la Organización Intereclesiástica para la Cooperación al Desarrollo. Si bien este programa de incentivos único tiene sus fortalezas y debilidades, últimamente se ha considerado exitoso para atraer y retener tutores en enfermería (Buchan & McCaffery, 2007).

Metodología IDEO

Un método de innovación que se ha utilizado de manera exitosa en el ámbito de la atención de salud , por lo general en el desarrollo de dispositivos médicos o de procesos, se atribuye a IDEO, una empresa de asesoramiento para diseño y desarrollo (Kelley, 2001; Blakeney et al., 2009). Si bien la metodología IDEO consta de seis etapas (observación, idea, creación rápida de prototipos, comentarios de los usuarios, repetición e implementación), el principio fundamental es la empatía con los usuarios finales del producto. Por lo tanto, el método IDEO encuentra soluciones principalmente mediante la observación del comportamiento del usuario, ubicándose en la situación del usuario y tratando de sentir lo que siente el usuario (Lanoue, 2015). La metodología IDEO exige un nivel muy alto de compromiso de todos los que participan en el proceso.

Kaiser Permanente utilizó el método IDEO para crear un proceso que fortaleciera la comunicación durante los cambios de turno en el ámbito de la enfermería. En menos de una hora, un equipo interdisciplinario de más de 70 individuos (enfermeros, médicos, administrativos de la unidad, asistentes de enfermeros, empleados de los servicios medioambientales, empleados encargados de transporte y gerentes) generaron 400 ideas sobre cómo innovar los procedimientos de cambio de turno (Blakeney, 2009). En dos horas, estaban simulando el diseño para un nuevo dispositivo manual para los profesionales de enfermería que trabajan en el área de procedimientos. El fabricante originalmente concibió un dispositivo de tableta. Sin embargo, después de observar que los miembros del personal de enfermería con frecuencia calmaban a los pacientes sosteniendo sus manos al comienzo del procedimiento, decidieron utilizar un dispositivo para una sola mano accionado con el pulgar (Lanoue, 2015). La mayoría de los líderes no incluiría a 70 miembros de un equipo

interdisciplinario en un ejercicio de intercambio de ideas para encarar un problema de práctica. Además antes de determinar las especificaciones del proyecto, la mayoría de los líderes no insistiría en un primer momento en considerar cómo las especificaciones afectarían a los profesionales de enfermería que atienden directamente a los pacientes. Sin embargo, estas son las estrategias necesarias para impulsar la innovación y el compromiso del personal.

Elaboración de Presupuestos

Para crear un entorno que estimule la innovación es necesario invertir en educación y dedicar tiempo al intercambio de ideas y a la solución creativa de problemas. Si bien para estas inversiones se necesitan recursos financieros, no deben sobrecargar el presupuesto de la organización. De hecho, limitar los gastos destinados a promover la innovación es fundamental para construir un modelo sustentable que se pueda adaptar a medida que las organizaciones crecen y aumentan sus logros en el ámbito de la innovación. Controlar los gastos en innovación es especialmente importante, ya que es difícil demostrar rentabilidad para crear una cultura de innovación. Lo más probable es que la creación de una cultura de innovación no tenga una verdadera rentabilidad, sin embargo, tendrá un impacto cultural que es visto como un cambio positivo en el lugar de trabajo. Construir esa cultura puede llevar años y tiene varias ventajas de naturaleza no financiera, como por ejemplo una participación cada vez mayor del personal. Además, se alientan y se estimulan las opiniones y el compromiso del personal, y se promueve la sensación de que el personal se sienta parte del éxito de su unidad y de la organización. También es posible que resulte ineficaz utilizar la rentabilidad para medir el valor de una innovación que no se relaciona directamente con la eliminación o

reducción de costos, como las orientadas a mejorar la prestación de la atención de salud o los resultados con los pacientes.

Liderazgo

Ya sea que provenga de un director ejecutivo, de un jefe de enfermería, de un jefe clínico, de un jefe de operaciones o de un decano a cargo de investigación, el apoyo a una cultura innovadora comienza en el máximo nivel y se produce el efecto de filtración hacia abajo en todos los niveles de una organización. De hecho, el apoyo para todas las estrategias ya analizadas comienza con un liderazgo concentrado en la innovación. En un estudio del año 2009 realizado por instituciones académicas, la cultura organizacional con frecuencia se describió como una barrera para la innovación (Melnik & Davidson, 2009). Es probable que la cultura organizacional también genere una barrera para la innovación en organizaciones no académicas. Un antídoto para esta barrera es el liderazgo eficaz. Los líderes eficaces pueden afectar la cultura organizacional de diversas maneras. Pueden ser visibles y hacerse oír en los debates, solicitar y apoyar activamente el pensamiento creativo (divergente) y las nuevas ideas. Pueden ser un modelo a seguir en el pensamiento innovador a través de la participación activa en el gobierno compartido o en otros comités interdisciplinarios. Reconocer públicamente a los empleados que desarrollan y prueban nuevos conceptos o soluciones permite a los líderes estimular un espíritu de innovación entre el personal. Los líderes también pueden promover una cultura de innovación mediante el apoyo financiero y de infraestructura para que el personal difunda su trabajo a través de artículos en publicaciones y presentaciones del área y en conferencias que tratan temas de la especialidad. Esta práctica no solo celebra los logros del personal, sino que también demuestra el compromiso de una organización con

la innovación. Por último, los líderes deben mostrarse dispuestos a orientar a su personal en cuanto a la toma de riesgos calculados y a la prueba de innovaciones a un ritmo aceptable.

Los líderes brindan un apoyo fundamental al permitir que los empleados sean ágiles y flexibles en respuesta al constante cambio del mercado global de la atención de salud. Como los seres humanos tienen una resistencia natural al cambio, el líder debe estar dispuesto a adoptar el cambio y constituirse en un modelo para los empleados. Lamentablemente, los empleados que enfrentan el cambio a menudo se preocupan por lo que está por delante y comienzan a perder confianza en sus habilidades. Por ejemplo, considere los diversos niveles de comodidad con la tecnología entre las diferentes generaciones de trabajadores del área de salud. Los líderes comprometidos saben que los empleados que confían en sus habilidades suelen adoptar con más frecuencia los nuevos sistemas o procesos que aquellos con menores niveles de confianza. Si vemos a la organización como un ecosistema dinámico, los líderes deben trabajar para adoptar la diversidad, las diferencias contextuales y de personalidades de sus componentes (empleados) para analizar de qué manera pueden contribuir. En otras palabras, los líderes deben comprometerse a adoptar y celebrar la complejidad de una organización dinámica, y proporcionar a los empleados el conocimiento, las herramientas y las técnicas que necesitan para que la organización evolucione.

Muchos líderes organizacionales necesitan la formación y la capacitación que les permita modelar y apoyar el pensamiento innovador entre los miembros de su personal. Una vez capacitado, el mantenimiento visible de esta conducta con el paso del tiempo demostrará a los empleados el valor del pensamiento innovador y ayudará a construir una cultura de innovación sustentable (Melnik & Davidson, 2009). Brindar reconocimiento

organizacional a los líderes que demuestran un pensamiento innovador expondrá a los miembros del equipo al proceso, mostrará que son valorados por la organización y los alentará a comprometerse con esta para mejorar su sector de la organización y posiblemente también recibir reconocimiento. Al repetir el proceso de pensamiento innovador, los líderes pueden construir “memoria muscular” para la práctica, lo que ayudara a que sea un tema destacado dentro de la organización, y continuar inspirando más pensamiento innovador.

Si bien puede tomar cierto tiempo a los profesionales de enfermería líderes analizar el papel que juegan estos componentes organizacionales en promover la innovación en sus organizaciones, se pueden sumergir directamente en el proceso de innovación mediante el aprendizaje de los beneficios y las estrategias de la colaboración en equipo.



Team Collaboration: Innovation in Action

Generar innovaciones no es una tarea solitaria, sino una iniciativa de equipo. El valor del enfoque de un equipo con respecto a la innovación se ha convertido en algo tan omnipresente que la bibliografía sobre el tema hace referencia a un concepto de innovación abierta en el que las mayores innovaciones son generadas por equipos de individuos que forman parte de diferentes mercados y disciplinas. Además, las interacciones productivas de un equipo diverso, comprometido y concentrado en la innovación sirve como un microcosmos para el proceso de innovación más amplio que tiene lugar en una organización.

En otras palabras, las colaboraciones de un equipo de tales características se puede ver como innovación en acción.

Independientemente de sus antecedentes, todos los miembros del equipo de innovación deben ser personas entusiastas y dispuestas a asumir riesgos, con la suficiente valentía para seguir con el proceso colaborativo hasta la finalización del proyecto (Llopis, 2014). Los investigadores Anderson y West (1998) examinaron los atributos de equipos innovadores, y en su teoría de innovación en equipo señalan que los miembros del equipo deben interactuar, tener un

objetivo común y realizar tareas independientes entre los miembros del equipo. Un líder innovador cuida a su equipo al igual que un coleccionista de arte prepara una exhibición. Un equipo que funciona bien debe ser una unidad cohesiva que se mueve en una única dirección rumbo a la innovación. La idea no es que las partes del equipo funcionen sin problemas y en una sola dirección, sino que se desafíen entre sí, se fortalezcan unas a otras, evolucionen, y que las ideas se puedan llevar a cabo.

Esta sección analiza cinco estrategias que promueven la colaboración innovadora en equipo: formar equipos con miembros distintos y diversos; promover la interacción productiva a pesar de los diferentes estilos de comunicación; utilizar el juego para estimular la creatividad; incorporar pausas y descansos; y desarrollar conocimientos para que el proceso colaborativo sea más productivo.

Oportunidades para Promover el Liderazgo Innovador

- Ascender a un nuevo equipo o grupo de empleados
- Implementar nuevos requisitos regulatorios
- Encontrar maneras de convertir ideas innovadoras impopulares en conceptos más aceptables

Iniciativas para Promover el Liderazgo Innovador

- Definir y demostrar** el compromiso de los líderes con sus equipos y con la organización
- Movilizar** apoyo y recursos para lograr las metas de innovación
- Compartir** fracasos y errores con el equipo y lo que se aprendió de ellos
- Desafiar** todas las visiones, especialmente aquellas que están particularmente arraigadas
- Continuar** escuchando a los empleados, ya que por lo general tienen la respuesta
- Evitar** participar de habladurías, pero escuchar el mensaje

Oportunidades e Iniciativas para Promover el Liderazgo Innovador

Diferencia y Diversidad de los Miembros del Equipo

Crear algo nuevo e innovador exige pensar y actuar de nuevas maneras, lo cual es más fácil de lograr al trabajar con socios diferentes, una práctica con la que se obtiene un equipo integrado por miembros diversos. Kelley y Littman (2005) afirmaron que la colaboración para promover la innovación se genera al combinar miembros parecidos y diferentes en un equipo. Por lo tanto, es importante incluir profesionales de diferentes disciplinas del área de la salud en los equipos de trabajo e innovación tales como farmacéuticos, médicos, enfermeros, nutricionistas y terapeutas respiratorios.

También se debe considerar un equipo de colaboradores en la atención de salud que incluya estadísticos, ingenieros, creadores de software y líderes de empresas y pueden funcionar de manera diferente. Mientras que el primer equipo puede generar una solución, probablemente no estará fuera de las normas o de algo que ya se ha intentado. El segundo equipo puede elaborar una solución que reúna las ventajas y las lecciones de otras disciplinas que resultan desconocidas para la mayoría del personal de la atención de salud. Además, los miembros del equipo de diferentes disciplinas obtienen más logros y van más allá de la solución principal a través de la integración de datos, múltiples perspectivas y conceptos de diferentes disciplinas (Trehwella, 2009).

La diversidad entre los miembros de un equipo genera el conflicto necesario para que el grupo progrese. DeGraff (2014) describe este fenómeno como conflicto constructivo y tensión positiva. Fundamentalmente, la inclusión de miembros que no piensan de la misma manera genera la fricción que da lugar a soluciones innovadoras. Si bien la composición del equipo puede ser tan impredecible

como las soluciones que genera, todo equipo innovador se concentra en el futuro y en cómo la solución guiará las nuevas tecnologías que ejercen influencia en todos los aspectos de la empresa y de la industria (Hemmer, 2015). El líder del equipo innovador debe gestionar el conflicto creativo. Se pueden utilizar varias técnicas para crear un entorno en el que las ideas opuestas generen una innovación creativa. Los miembros del equipo que comparten la experiencia desde el principio hasta el final están totalmente comprometidos con el proceso y por lo tanto son más aptos para trabajar en situaciones de conflicto. Solo un equipo que se destaca en comunicación puede lograr resolución de conflictos en forma creativa.

Interacción Productiva

Así como cada miembro de un equipo es único, también lo es el estilo de comunicación de cada integrante. Algunos individuos pueden llevar adelante un debate compartiendo ideas mientras que otros, menos expresivos, posiblemente observen primero las interacciones y luego refinar sus ideas antes de revelarlas. Que un miembro no comparta ideas no significa que no las tenga. Los líderes pueden promover la interacción productiva y la cohesión entre los miembros del equipo al comprometerlos en actividades de equipo. Por ejemplo, permitir que los miembros del equipo comiencen una reunión con una charla sobre actividades y pasatiempos no relacionados con el trabajo los ayuda a aprender sobre cada uno y a sentar las bases para un diálogo abierto. Los equipos que comparten información, que permite a los demás conocer similitudes de personalidad, diferencias, matices y estilos de comunicación, generarán más vínculos que rupturas. Una vez que el equipo sea cohesivo, ¡que comience el debate! Las ideas exitosas surgen solo a través del debate abierto,

donde el intercambio de ideas que se apoyan entre sí no solo está permitido sino que se estimula. Deben alentarse los equipos innovadores para debatir ideas y analizar los resultados hasta que se logre el consenso (West, 2012).

Juegos

Una de las estrategias más efectivas pero a la que no se le presta suficiente atención para armar equipos colaborativos innovadores es el juego. “La necesidad es la madre de las invenciones, pero el juego es ciertamente el padre” (von Oech, 2008, pg. 108). Si bien la creatividad y la innovación no se pueden forzar (Springub, 2012), el juego promueve una atmósfera relajada donde las ideas fluyen en un entorno informal y tranquilo. Cuando se trata de jugar y ser creativo no se presta atención a las reglas, a la practicidad y a la idea de equivocarse. Es a través del juego y de la creatividad que nacen las ideas innovadoras. De hecho, el entusiasmo por el juego es inspirador. Quienes se inspiran para resolver un problema, ya sea un problema conocido o desconocido, son capaces de aprovechar sus mentes creativas y transmitir energía a los demás para que hagan lo mismo (von Oech, 2008).

El juego en un equipo colaborativo puede asumir diversas formas. Puede incluir actividades para romper el hielo, bromas y acertijos. También puede implicar la adopción de reglas que prohíban las palabras negativas o la oposición sistemática, que limitan el proceso creativo. Tales reglas podrían impedir que los miembros del equipo informen todas las razones por las que una idea o solución no funcionaría, lo que no resulta útil ni colaborativo. De manera alternativa, las restricciones válidas y realistas pueden servir como límites que ayudan a las soluciones directas. Por ejemplo, como el tiempo y el financiamiento son restricciones comunes en la resolución de problemas, crear límites reales, como

el marco y el presupuesto de un proyecto, ayuda a perfeccionar la tarea del equipo y aun así dar lugar a la creatividad.

Pausas y Descansos

Uno de los errores de razonamiento más comunes es tratar de solucionar un problema repitiendo los mismos pasos y esperar resultados diferentes. Este error también se produce cuando los miembros del equipo trabajan juntos. Para aislar este fenómeno, a menudo es necesario hacer una pausa y tomar un descanso. Si bien las personas lo hacen naturalmente después de sentirse frustrados con una tarea, la práctica no se extiende a los equipos. Como los individuos, los equipos también necesitan pausas y descanso para interrumpir razonamientos y lógica erróneos. El beneficio de las pausas y los descansos en un entorno de equipo es doble: el equipo tiene más oportunidad de hacer que las relaciones prosperen mediante la comunicación a nivel personal, y los miembros pueden interrumpir el proceso de razonamiento predeterminado (secuencia lógica) que impide al equipo explorar soluciones alternativas a través de la imaginación. Promover la imaginación y la creatividad a través del juego, los descansos y las pausas puede transformar el conocimiento (o lo que se conoce) en ideas nuevas (Seelig, 2012).

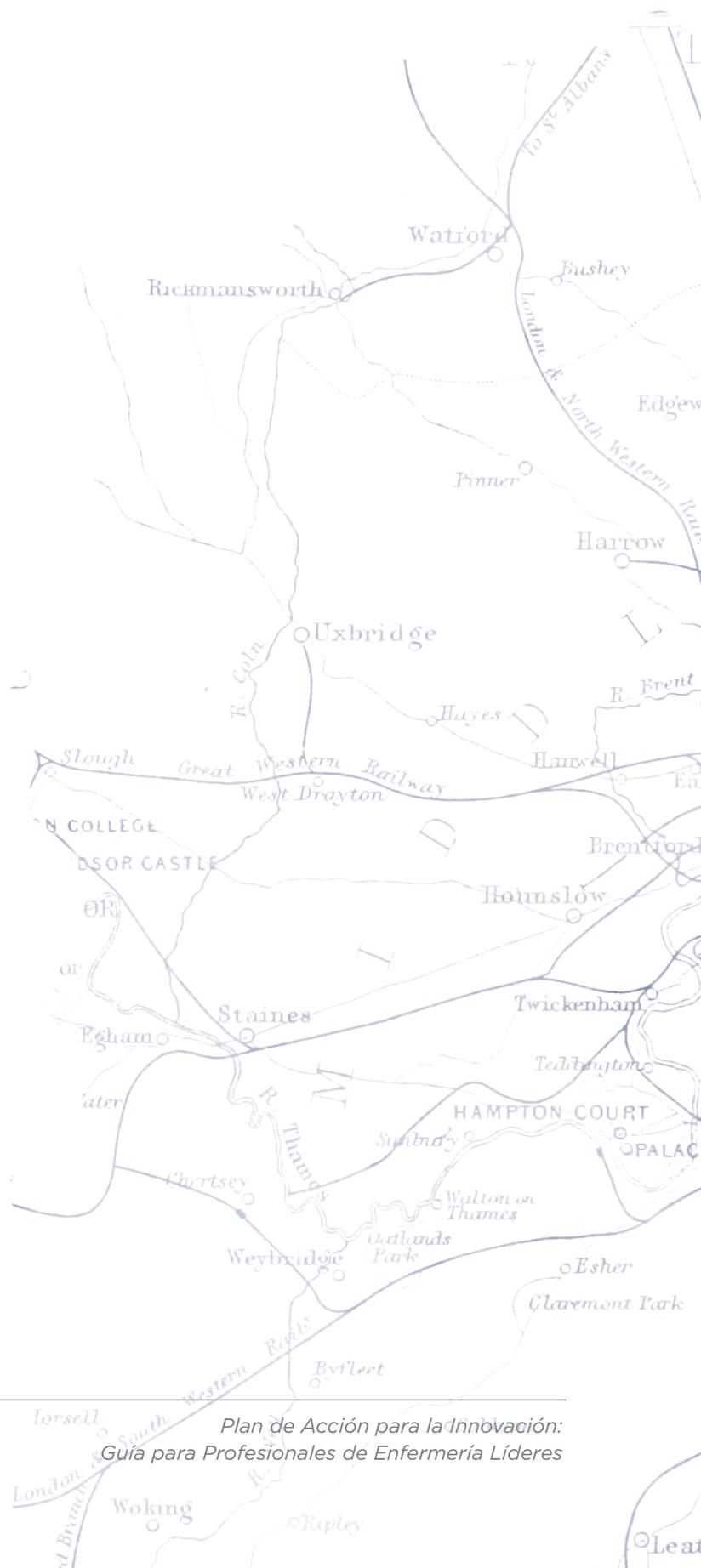
Desarrollo de Habilidades

Todos los miembros de un equipo deben tener un rol determinado. Esto no significa que quienes no tienen un rol claro tengan que ser rechazados. Más bien, a cada miembro se le debe asignar un rol único, investigarlo, y convertirse en el experto en ese tema para el equipo. Esto requiere de líderes de equipo innovadores para asignar los recursos necesarios

para el desarrollo de los miembros del equipo. El equipo debe permitir que las personas desarrollen sus habilidades en lugar de cubrir a otros miembros. Fundamentalmente, el líder del equipo de innovación debe permitir que cada miembro desarrolle su rol, y al mismo tiempo brindar opiniones y elogios durante el proceso. El desarrollo de habilidades se puede aprender de los colegas, en programas formales, realizando investigación sobre la habilidad o de los líderes. Sin la delimitación de roles y la integración con un propósito, los miembros del equipo se desconectan, se sienten desvalorizados, y perdiendo interés y entusiasmo en la innovación.

Al observar cada interacción, ya sea con un superior, un par o un subordinado directo, como potencial equipo de colaboración, los profesionales de enfermería líderes pueden utilizar estas estrategias y actuar como un catalizador para la innovación donde quiera que vayan

“Como los individuos, los equipos también necesitan pausas y descanso para interrumpir razonamientos y lógicas erróneos”



Opportunities

Crear un ambiente lúdico y atractivo con actividades para romper el hielo, bromas y juegos de ingenio breves

<https://www.wrike.com/blog/ultimate-guide-team-building-activities/>

<http://wheniwork.com/blog/team-building-games/>

<https://www.mindtools.com/pages/article/virtual-ice-breakers.htm>

<http://icebreakerideas.com/icebreakers-for-team-staff-meetings/>

<http://www.drawtoast.com/>

Proporcionar fidgets anti estrés (pequeños juguetes de mano para reducir los nervios, los movimientos de impaciencia)

<http://www.officeplayground.com/fidget-toys-c102.html>

https://www.fatbraintoy.com/toys/toy_categories/office_desk_toys/poseable_desk_toys_fidget_toys/

<https://www.therapyshoppe.com/category/1690-desktop-desk-office-toys-gadgets-fidgets-sensory-stress-balls>

http://sensoryuniversity.com/FIDGET-CITY_c48.htm

Dedicar tiempo como equipo para realizar actividades no relacionadas con el trabajo

Participar en carreras/caminatas para organizaciones benéficas

Realizar trabajo voluntario para organizaciones locales

Almorzar juntos sin hablar de trabajo

Participar en competencias y torneos no relacionados con el proyecto

Organizar un torneo de lanzamiento de bolsas con semillas a un blanco "Cornhole"

Organizar una competencia para decorar la puerta de la oficina

Organizar competencia para romper huevos o competencias de Lego "Egg Drop o de LegoMan" (<http://vorkspace.com/blog/index.php/13-top-team-building-activities>)

Realizar competencias para pinchar globos

Organizar torneos deportivos en equipo (tenis, fútbol, baloncesto, etc.)

Ideas Sobre Cómo Utilizar el Juego para Promover la Innovación Colaborativa

Conclusión

El Institute for Healthcare Improvement (IHI) estableció el Triple Aim Framework (Modelo de Triple Meta) que se basa en la creencia de que los nuevos diseños deben buscar tres dimensiones simultáneamente: mejorar la experiencia de atención al paciente (que incluye calidad y satisfacción); mejorar la salud de la población; y reducir los costos de la atención de salud por habitante (IHI, n.d.). En el actual sistema de atención de salud de Estados Unidos, se necesitan cambios profundos, impulsados por la innovación, para generar innovaciones que apunten al Modelo de Triple Meta. Construir una cultura de innovación es un proceso intencional que implica brindar “apoyo práctico para intentar introducir maneras nuevas y mejoradas de hacer las cosas” (West, 1990, p. 315). Los líderes de la atención de salud y en particular los profesionales de enfermería líderes juntos con los académicos deben comprometerse con el pensamiento innovador que interferirá con las filosofías y reglas que manejan el acceso, los sistemas de prestación, y los reembolsos en salud así como también la educación en enfermería.

Esta guía se diseñó para ayudar a los líderes a familiarizarse con las características y los

componentes de la innovación. Se espera que este conocimiento los prepare para cambiar su propia conducta, para introducir los conceptos en su organización y para liderar la planificación de la compleja tarea de establecer una cultura de innovación. Estos líderes pueden dar el primer paso al adoptar las características de innovación del pensamiento divergente, la toma de riesgos, la tolerancia al fracaso, la agilidad/flexibilidad y la autonomía/libertad para sí mismos, y luego promoverlas en los demás. Luego, pueden analizar los componentes organizacionales de la innovación (retroalimentación de los empleados, desempeño de funciones, modelos a seguir, compromiso del empleado, educación, tiempo para actividades, apoyo tecnológico, recompensas, metodología IDEO, presupuestos y liderazgo) para determinar de qué manera cada uno se puede adaptar a las necesidades exclusivas de su organización. Por último, al utilizar técnicas innovadoras de colaboración de equipo (diferencia y diversidad de miembros, interacción productiva, juego, pausas y descansos y desarrollo de conocimiento) los profesionales de enfermería líderes comienzan a participar en el proceso de innovación y a promoverlo en la próxima reunión a la que asistan.

Referencias

Adelman, K. (2012). Promoting employee voice and upward communication in healthcare: The CEO's influence. *Journal of Healthcare Management*, 57(2), 133.

Anderson, N. R., & West, M. A. (1998). Measuring climate for work group innovation: Development and validation of the team climate inventory. *Journal of Organizational Behavior*, 19(3), 235–258. doi:10.1002/(SICI)1099-1379(199805)19:3<235::AID-JOB837>3.0.CO;2-C

Blakeney, B., Carleton, B. F., McCarthy, C., & Coakley, E. (2009). Unlocking the power of innovation. *Online Journal of Issues in Nursing*, 14(2), manuscript 1. Extraído de <http://www.nursingworld.org/MainMenuCategories/ANAMarketplace/ANAPeriodicals/OJIN/TableofContents/Vol142009/No2May09/Innovation.html>

Bonfante, L. (2012). Innovation and Engagement: It's all about culture. Extraído de <http://www.cioinsight.com/it-management/expert-voices/innovation-and-engagement-its-all-about-culture>

Buchan, J., & McCaffery, J. (2007). Health workforce innovations: A synthesis of four promising practices. Capacity Project knowledge sharing. Washington, D.C.: USAID.

Krive, J. (2014). How to lead innovation like superheroes: Knowing when your strength becomes a weakness. Extraído de <http://www.inc.com/jeff-degraff/how-to-lead-innovation-like-superheroes-knowing-when-your-strength-becomes-a-wea.html>

Dubé, L., Jha, S., Faber, A., Struben, J., London, T., Mohapatra, A.,... McDermott, J. (2014). Convergent innovation for sustainable economic growth and affordable universal health care: Innovating the way we innovate. *Annals of the New York Academy of Sciences*, 1331(1), 119–141. doi:10.1111/nyas.12548

Economy, P. (2014). The 5 things you must give employees. Extraído de <http://www.inc.com/peter-economy/the-5-things-you-must-give-employees.html>

Eisenbeiss, S. A., van Knippenberg, D., & Boerner, S. (2008). Transformational leadership and team innovation: Integrating team climate principles. *Integrating Team Climate Principles*, 93(6), 1438–1446. doi:10.1037/a0012716

- Everett, L. Q., & Sitterding, M. C. (2013). Building a culture of innovation by maximizing the role of the RN. *Nursing Administration Quarterly*, 37(3), 194–202. doi:10.1097/NAQ.0b013e318295ed7f
- Fagerberg, J. (2004). Innovation: A guide to the Literature. In J. Fagerberg, D. Mowery, & R. Nelson (Eds.), *The Oxford Handbook of Innovation* (pp. 1–26). Oxford: Oxford University Press.
- French-Bravo, M., & Crow, G. (2015). Shared governance: The role of buy-in in bringing about change. *Online Journal of Issues in Nursing*, 20(2), 8.
- Glor, E. D. (2001). Innovation patterns. Extraído de <http://www.innovation.cc/peer-reviewed/innovation-patterns.htm>
- Guilford, J. P. (1957). Creative abilities in the arts. *Psychological Review*, 64(2), 110–118. doi:10.1037/h0048280
- Guilford, J. (1967). *The nature of human intelligence*. McGraw-Hill Education.
- Hemmer, M. (2015). Want to lead your industry? Partner with an innovation agency. Extraído de <http://blog.onefire.com/want-to-lead-your-industry-partner-with-an-innovation-agency>
- Hess, E. (2012). Creating an innovation culture: Accepting failure is necessary. Extraído de <http://www.forbes.com/sites/darden/2012/06/20/creating-an-innovation-culture-accepting-failure-is-necessary/#5c707374e19f>
- International Council of Nurses (ICN). (2009). *Delivering quality, serving communities: Nurses leading care innovations*. Extraído de <http://www.icn.ch/images/stories/documents/publications/ind/indkit2009.pdf>
- Jaramillo, F., Mulki, J. P., & Solomon, P. (2006). The role of ethical climate on salesperson's role stress, job attitudes, turnover intention, and job performance. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 26(3), 271–282.
- Kai Nexus. (2016). Employee engagement in a culture of innovation and improvement. Extraído de <http://www.kainexus.com/employee-engagement>
- Kelleher, B. (2016). Employee engagement and innovation. Extraído de <http://www.dummies.com/how-to/content/employee-engagement-and-innovation.html>
- Kelley, T. (2001). *The art of innovation*. New York, NY: Doubleday.
- Kelley, T., & Littman, J. (2005). *The collaborator*. In *Ten faces of innovation*. New York, NY: Doubleday.
- Krueger, J., & Killham, E. (2006). Who's driving innovation at your company? Extraído de <http://www.gallup.com/businessjournal/24472/whos-driving-innovation-your-company.aspx>

Lanoue, S. (2015). IDEO's 6 step human-centered design process: How to make things people want. Extraído de <https://www.usertesting.com/blog/2015/07/09/how-ideo-uses-customer-insights-to-design-innovative-products-users-love/>

Levy, S. (2015). Want to create a culture of innovation? Start with employee engagement. Extraído de <https://www.linkedin.com/pulse/want-create-culture-innovation-start-employee-engagement-suzy-levy>

Litwin, G. H., & Stringer, R. A. (1968). Motivation and organizational climate. Harvard Business School.

Llopis, G. (2014). Five ways leaders enable innovation in their teams. Extraído de <http://www.forbes.com/sites/glennllopis/2014/04/07/5-ways-leaders-enable-innovation-in-their-teams/2/#7ce9f7cf658a>

MakerNurse. (n.d.) Extraído de <http://makernurse.com/>

McSherry, R., & Douglas, M. (2011). Innovation in nursing practice: A means to tackling the global challenges facing nurses, midwives and nurse leaders and managers in the future. *Journal of Nursing Management*, 19(2), 165–169. doi:10.1111/j.1365-2834.2011.01241.x

Melnyk, B. M., & Davidson, S. (2009). Creating a culture of innovation in nursing education through shared vision, leadership, interdisciplinary partnerships, and positive deviance. *Nursing Administration Quarterly*, 33(4), 288–295. doi:10.1097/NAQ.0b013e3181b9dcf8

Morris, L. (2015). Full team engagement in the innovation culture. Extraído de <http://www.innovationmanagement.se/2015/05/21/full-team-engagement-in-the-innovation-culture/>

Seelig, T. (2012). *Ingenius: A crash course on creativity*. New York, NY: HarperCollins

Shour, E. (2015). 59 employee engagement ideas you need to know about. Extraído de <http://www.snacknation.com/blog/employee-engagement-ideas/>

Siegel, S. M., & Kaemmerer, W. F. (1978). Measuring the perceived support for innovation in organizations. *The Journal of Applied Psychology*, 63(5), 553–562. doi:10.1037/0021-9010.63.5.553

Springub, C. (2012). Six ideas to promote innovation in your workplace. Extraído de <http://www.forbes.com/sites/theyec/2012/12/31/6-ideas-to-promote-innovation-in-your-workplace-this-year/2/#5e1ce7563521>

The Advisory Committee on Measuring innovation in the 21st Century Economy. (2008). *Innovation measurement: Tracking the state of innovation in the American economy*. Extraído de http://www.esa.doc.gov/sites/default/files/innovation_measurement_01-08.pdf

Banco Mundial. (2012). Agricultural Pull Mechanism (AGPM) Initiative. Extraído de http://siteresources.worldbank.org/CFPEXT/Resources/AGPM_OVERVIEW_April.pdf

Trehella, J. (2009). Multidisciplinary research—an essential driver for innovation. Extraído de <https://globalhighered.wordpress.com/2009/06/26/multidisciplinary-research-an-essential-driver-for-innovation/>

Washington State Department of Enterprise Services. (n.d.). Root cause analysis. Extraído de <http://www.des.wa.gov/services/Risk/AboutRM/enterpriseRiskManagement/Pages/rootCauseAnalysis.aspx>

West, H. (2012). Three rules for innovation teams. Extraído de <https://hbr.org/2012/03/making-innovation-teams-even-m>

West, M. A. (1990). The social psychology of innovation in groups. In M. A. West & J. L. Farr (Eds.), *Innovation and creativity at work: Psychological and organizational strategies* (pp. 4–36). Chichester: Wiley.

Weston, M. J. (2010). Strategies for enhancing autonomy and control over nursing Practice. *Online Journal of Issues in Nursing*, 15(1).

Wilson, J., Speroni, K. G., Jones, R. A., & Daniel, M. G. (2014). Exploring how nurses and managers perceive shared governance. *Nursing*, 44(7), 19–22. doi:10.1097/01.NURSE.0000450791.18473.52

Wright, T. (2016). Tips to bring creativity to employee engagement. Extraído de <http://www.talentculture.com/tips-to-bring-creativity-to-employee-engagement/>

Voilleque, C. (2012). Starting your innovation think tank. Extraído de <http://areyouevolutionary.com/blog/starting-your-innovation-think-tank/>

von Oech, R. (2008). *A whack on the side of the head*. New York, NY: Business Plus.

Zuckerman, A. M. (2012). Innovation in healthcare leadership: The time is now. *Becker's Hospital Review: Business & Legal Issues for Health System Leadership*. Extraído de <http://www.beckershospitalreview.com/hospital-management-administration/innovation-in-healthcare-leadership-the-time-is-now.html>

REFERENCIAS

*Plan de Acción para la Innovación:
Guía para Profesionales de Enfermería Líderes*

