

Más sobre el trabajo en equipo

Los avances tecnológicos y científicos han aumentado tanto los conocimientos en las ciencias de la salud, que no es posible que una sola persona logre dominarlos todos con propiedad. Esto ha obligado a dividirlos y a que algunos profesionales se dediquen a áreas específicas, dando origen a profesiones como: Farmacia, Enfermería, Microbiología y muchas, otras dentro de las que debemos incluir las tecnologías médicas y las relacionadas con la Informática.

También ha obligado a la Medicina a crear las especialidades, es decir, médicos generales que han dirigido sus estudios y adquirido competencias hacia un determinado grupo de enfermedades, en donde son necesarios altos niveles de tecnología y de experiencia.

Frente a estos cambios estarán siempre las personas, sanas o enfermas, que no se pueden dividir, son una unidad que no admite la fragmentación. Un grosero ejemplo lo demuestra: *Si una persona necesita que le hagan maniobras de resucitación, no sería lógico que un grupo le dé masaje cardiaco externo al tórax y otro se lleve la cabeza a 1 metro de distancia para darle respiración boca a boca.*

Debemos aceptar que las distintas profesiones relacionadas con la salud y las especialidades de la Medicina, tienen que trabajar formando equipos, donde todos sean igualmente responsables de los resultados finales de sus acciones, con independencia de si son éxitos o fracasos. Todos son profesionales que deben relacionarse sin disonancias.

No tener claros estos conceptos nos conducirá, la mayoría de las veces, a malos resultados.

Cuando los especialistas trabajan aisladamente se puede generar -y es lo que sucede con frecuencia-, que los pacientes reciban informaciones que no tienen una sola ruta, opiniones que se contraponen, produciendo en ellos incomprensión acerca de su padecimiento. No saben a cuál de las dos o más opiniones contrapuestas creer, lo cual no los beneficia y comúnmente se les creará una nueva y muy grave enfermedad: "la incertidumbre".

Los médicos recién graduados, por su formación en planes de estudio que no son aplicables a la medicina moderna, donde es fundamental el trabajo en equipo, consideran que todos deben ser especialistas y que los médicos generales no tienen espacio en los sistemas de salud actuales. ¡Nada más alejado de la realidad!. Los mejores sistemas de salud del mundo se basan en médicos generales con buena formación, y, con ello, capacidad resolutive.

Un médico general recién graduado, que ha adquirido los conceptos de atención primaria y tiene una buena capacidad resolutive, será un profesional capaz de desempeñar sus funciones adecuadamente en el 80% de las enfermedades.

Con tales características los profesionales en Medicina serán útiles a la población y a las comunidades; serán piezas fundamentales en cualquier sistema de salud del mundo.

El problema se genera en que la mayoría de las escuelas de medicina del mundo, no están preparando médicos con esas características.

Ventajas del trabajo en equipo

La primera ventaja es que trabajando en esa forma todos los miembros tendrán la oportunidad de aumentar sus conocimientos al compartir con profesionales de otras áreas que ellos no dominan.

Si tienen una buena comunicación con los distintos niveles de la red asistencial del país, podrán ampliar su panorama de conocimientos, así como encontrar respuesta a sus dudas. Este aprendizaje debe gestarse en todos los niveles de los equipos de salud. No se justifica que con lo que el país ha invertido en crear una red asistencial, esta no se encuentre trabajando como tal. La comunicación

entre los distintos niveles es muy pobre y no está orientada a la enseñanza. Son frecuentes la burla y el desinterés de los niveles superiores en relación con los más bajos, lo que resulta inadmisibles, en tanto todos pertenecen al mismo equipo.

Cuando se trabaja con criterios de equipo, y desde los EBAS hasta los hospitales especializados, se comprende y aplican lo referido, sin duda los resultados de su labor mejorarán.

El mundo donde vivimos se caracteriza por la innovación: constantemente están cambiando los conceptos y nuestro entorno. Esto obliga a los sistemas de salud a plantear cambios. Seguir haciendo las cosas igual, nunca llevará a resultados diferentes. La innovación y el cambio son los que permitirán mejorar. Al trabajar en equipo se brindan todas las condiciones para innovar. La mayoría de las innovaciones del mundo actual han sido producto de equipos eficientes.

La calidad del servicio es otra de las ventajas del compromiso con el equipo. Trabajar solo, aislado del resto del personal encargado de la salud, pertenece al pasado. Los equipos que laboran en sinfonía producen resultados de mejor calidad.

La seguridad, entendida en el sentido de minimizar errores, se fortalecerá si existen comisiones que vigilen que se sigan los protocolos y se analicen los errores, con el objetivo de evitar que se repitan. En estas se debe de argumentar con razones y no para encontrar culpables, sino para hallar la manera de mejorar el sistema para evitar los errores. ¡Todo el grupo se debe comprometer a obtener un buen resultado final! Cuando esto se consigue, la seguridad de los pacientes y del personal de salud, mejorará en forma importante. Si trabajamos así, la morbilidad también mejorará y se salvará muchas vidas.

El trabajo en equipo es una cualidad con la que no se nace y su mecánica es algo que hay que aprender. Tiene reglas que deben conocerse, así como algunas disfunciones, que al existir, causan discrepancias o disfonías en el grupo, el cual se convierte entonces en un equipo ineficiente.

Desafortunadamente, la instrucción que hasta el momento hemos estado recibiendo, no sólo es deficitaria en este campo, sino que, por el contrario, lo que desarrolla es la capacidad de competir. Se compete para entrar, desde el kínder hasta la universidad, se sigue compitiendo durante la carrera y lo mismo se hace cuando se está en el entrenamiento en hospitales o centros de salud. Todo esto dificulta el cambio que se tiene que seguir para que un equipo trabaje bien.

Existen leyes y principios que garantizan los buenos resultados. Las leyes se refieren a tres áreas: la primera son las personas: tenemos que tener claro a quiénes nos estamos dirigiendo. La segunda tiene que ver con la identidad de lo que queremos obtener, el entorno de trabajo. La tercera se relaciona con las costumbres del medio laboral: es el cómo vamos a comportarnos para obtener los mejores resultados.

Veamos estos conceptos con un poco más de detalle

1. ¿A quién deben estar dirigidas las acciones que regulan el buen desempeño del equipo? ¿Cuáles son esas personas? Es preciso considerar lo siguiente:
 - a. Los miembros del equipo deben estar muy bien integrados, sin fricciones entre ellos.
 - b. Los roles de cada uno deben estar muy bien definidos. Deben ser claros, y muy concretos para que no se presten a diferentes interpretaciones.
 - c. Los objetivos deben establecerse francamente y ser medibles.
2. ¿Qué se quiere conseguir?, tiene que ser la homogeneidad la que caracterice el grupo, en el cual lo único importante será:
 - a. El disfrute del triunfo del equipo
 - b. El triunfo puede ser en el terreno individual, siempre y cuando la mira esté puesta en el resultado final, que es responsabilidad del equipo completo. Mi intervención puede haber sido muy bien realizada, pero de nada valdrá si el resto del equipo trabaja mal.
 - c. Conviene tener cuidado con la creación de intocables o el nacimiento de auto líderes que dirijan acciones que no sean de su dominio.
3. Cómo se refiere a las costumbres, a la forma en la que el grupo se comportará y donde los siguientes puntos son básicos:
 - a. Debe existir una seguridad psicológica que compense las debilidades de la inteligencia emocional de las distintas personas. La tolerancia y respeto tienen un papel fundamental, pero deben acompañarse de responsabilidad intelectual (fundamentar con razones aislando los sentimientos).
 - b. El modelo debe estar diseñado para aprender, especialmente de los errores.
 - c. Tiene que existir tolerancia al cambio. La desconfianza entre los miembros no permite un trabajo eficiente. Sin tolerancia al cambio no se logran los objetivos que se persiguen.
 - d. Es preciso que todos comprendan la necesidad de una medición compartida. El “no fue en mi turno”, o “a mí no me correspondía”, no tiene cabida en equipos eficientes.

Tres son los principios fundamentales: todos los miembros deben tener siempre presente la unión que tiene que existir entre ellos; todos los miembros del equipo deben trabajar en sinfonía: son como una orquesta, si alguno desafina no se logrará una buena interpretación; en todo momento se debe perseguir la seguridad, tanto de los pacientes como del grupo que forma el equipo.

Para una mejor comprensión, se han definido 7 reglas y 5 disfunciones que se explicarán en detalle. Tanto las reglas como las disfunciones deben ser claras y estables, las que cambian frecuentemente no son convenientes. Las reglas escritas no son suficientes, porque casi siempre va a ser eso... simples reglas. Lo importante es integrarlas en la consciencia de los miembros del equipo para así obtener los resultados deseados.

Regla No 1: Entre todos los miembros debe existir una comunicación frecuente, transparente y respetuosa. Es necesario que cumpla con la característica de ser colaborativa y que nunca favorezca las fricciones entre los miembros.

Es más importante como se dicen las cosas que lo que se dice. Ejemplos: el día del cumpleaños de un asistente, el jefe necesita que en sus horas libres venga a asistirlo en una operación. La comunicación incorrecta sería: Sé que hoy es su cumpleaños y que es su día libre, pero tiene que venir a asistirme en la operación que voy a realizar. La correcta: Le agradecería mucho si usted pudiera venir a asistirme en la operación que voy a realizar, creo que su presencia sería de gran ayuda para mí.

Cada persona tiene una inteligencia emocional distinta y esto es algo que el líder debe conocer bien para guiar la comunicación con sus miembros.

Regla No 2: El jefe debe estimular a su equipo a pensar. Hay que estar haciéndoles preguntas y poniendo atención a sus respuestas. Cuando se realiza esta mecánica, los miembros del equipo se sienten estimulados y aumenta su colaboración.

Creer que todo tiene solución es irreal. Hay que comprender que algunas cosas las puede resolver el equipo, pero otras no. Cuando se den estas circunstancias, por las razones que sean (falta de recursos humanos o físicos, poca experiencia, condiciones inadecuadas del lugar de trabajo, etc.) se debe contemplar la posibilidad de buscar ayuda.

El jefe prepotente que tiene frases como: ¡Aquí se hace lo que yo digo! Nunca tendrá un equipo eficiente. Este tipo de actuaciones crea disonancia y se convierte en el instrumento de la orquesta que desafina, con el agravante de que al ser el director el jefe, desafinará toda la orquesta.

Para controlar el grupo lo primero que hay que aprender es a controlarse uno mismo. Si no me puedo controlar, menos lo podré hacer con el grupo.

Regla No 3: Es muy importante hacer subir a los que se inician en el escalafón.

Nunca se debe considerar a los miembros poco motivados como de valor cero; a ellos hay que prestarles atención y darles oportunidades de que cambien antes de eliminarlos.

Hay que valorar las cualidades de los subalternos, pues con frecuencia se encuentran sorpresas al proceder de esta forma.

Para la formación de los planes que llevará a cabo el equipo, se debe ejercer un liderazgo compartido, donde quien tenga mayores conocimientos sobre el tema por tratar, debe ser el líder en ese momento.

Es absolutamente prohibido ridiculizar a un compañero o ser sarcástico en nuestros comentarios. También es muy peligroso formar "grupitos" que rompan la sinfonía de nuestro grupo.

Regla No 4: Se debe crear un sistema de mente abierta, donde los siguientes temas son importantes:

Los métodos que pongamos en práctica deben basarse en la mejoría de los resultados, lo que obliga a controlarlos y guardarlos en sistemas informáticos bien diseñados. En esto estamos en el limbo en Costa Rica, pues la CCSS ha gastado más de 150 millones de colones diseñando un sistema informático que no ha cubierto todas las áreas y que es deficiente en el análisis de resultados.

Cuando los resultados no son buenos es el momento de cambiar el sistema. Si seguimos haciendo lo mismo, vamos a obtener los mismos resultados.

Dentro del grupo no hay que limitar la facultad de hablar, de criticar, de sugerir cambios o de cambiar conductas. Al hacerlo se debe tener presentes dos aspectos fundamentales: el primero es que la forma de expresar nuestras ideas siempre tiene que ser respetuosa y concreta, y el segundo, en todo momento se trate de buscar acuerdos y no polémica.

Regla No 5: Las normas y los protocolos que se usen deben tener cierto grado de flexibilidad, para que puedan aplicarse a las condiciones del paciente.

La adaptabilidad es fundamental, ya que las personas tienen condiciones distintas que obligan realizar algunos cambios para obtener los resultados perseguidos.

Es primordial ser coherentes, pues no hay nada peor que una regla que se opone a otra. Todo tiene que acoplarse bien, ya que el tratamiento de los enfermos sigue muchos pasos, que obligan a la adaptación.

Debe producirse energía en el grupo, lo que se logra cuando se muestran resultados favorables, para que el equipo crea en ellos y los siga aplicando.

Regla No 6: Hay que tener un líder que con franqueza y convicción le diga al grupo dónde se encuentran y adónde él quiere llevarlos. Si existen malos resultados lo primero que debemos hacer es aceptarlos; negarlos o tratar de maquillarlos es un error gravísimo.

Una vez que el líder ha expuesto su evaluación del estado del equipo, es fundamental escuchar lo que tiene que opinar el grupo. Sus miembros han estado a cargo de los problemas y pueden aportar detalles que el líder no consideró. Es fundamental que esto se realice con amplia libertad de expresión.

Si se siguen las recomendaciones anteriores se estará en el camino de formar un equipo que ayude a solucionar los problemas. Nada de lo anterior brindará resultados si los miembros del grupo no tienen excelentes conocimientos. La tecnología actual ha facilitado mucho la adquisición de ello.

No siempre se obtendrá excelentes resultados. Todos los equipos tienen crisis y en ellas hay que tener muy claro: a. Los triunfos y los fracasos son de todos los miembros del equipo;

- b. Que después de los fracasos hay que aprender a levantarse;
- c. Que cuando estos problemas existan todos deben apoyarse.

Regla 7: Ante algo que no ande bien, los miembros del equipo tienen que ser personas que se levanten y argumenten frente a lo que es incorrecto.

En este punto es aplicable lo que decía Albert Einstein: “*El mundo es un lugar peligroso, no por las personas que hacen las cosas mal, sino por los que frente a ellos callan y no hacen nada.*”

Las reglas y principios expuestos ayudan mucho a formar equipos eficientes, pero es necesario mencionar que existen fallas o disconformidades que van a hacerlos fracasar. Algunas ya se mencionaban en las reglas, pero vale la pena insistir en ellas:

1. Falta de confianza entre los miembros del equipo.
2. Temor al conflicto: muchas veces no se toman decisiones por tener temor a un conflicto, y en lugar de encontrar una solución el problema, este se agrava con el tiempo.
3. Si se han diseñado bien los protocolos, no seguirlos es una falta de compromiso. Sin embargo, si se tiene la convicción de que estos se pueden mejorar y se encuentran los argumentos académicos en los cuales fundar el cambio, este se puede hacer, siempre que se tome la opinión del grupo.
4. Temor a la medición: al ser humano, no le agrada que le estén midiendo su trabajo, lo que ha aumentado desde que existen las demandas legales.
5. Poner poca atención en los resultados es un gravísimo error. No se puede progresar si no se conoce cuál es el resultado que se está obteniendo.

Los gastos en salud en todas partes del mundo han sufrido un aumento impresionante, que en muchas ocasiones obedecen al exceso de exámenes o procedimientos que en nada benefician al paciente. Se ordenan por modas creadas por la enorme publicidad de las compañías productoras en los medios de comunicación, o por temor

a las demandas. ¡Hay que tener cuidado y adaptar los protocolos a cada país y a su presupuesto!

6. Las experiencias del Dr. Peter Pronovost, jefe de Cuidados Intensivos del hospital de la universidad de John Hopkins, y que le valieron ser nombrado por la revista Time como: “el personaje del año”, en 1998 consideran el trabajo en equipo como uno de los pilares que él usó, junto con el empleo de protocolos y el análisis de resultados. Fundamentaba el nombramiento en los aportes realizados con esas tres acciones han salvado más vidas que todos los descubrimientos médicos de los últimos años.

Para lograr un eficiente trabajo en equipo es necesario, tener claro que se trata de un proceso largo y que las raíces o su origen deben aprenderse en edades tempranas, en los años iniciales de los estudios. Por eso la ONU recomienda que los nuevos programas de enseñanza para todos los estudiantes de las Ciencias de la Salud, logren, la transformación de sus estudiantes con el fin de que ese sea uno de los principales objetivos.

En próximos artículos de opinión se abordarán tanto el uso de protocolos como la importancia del análisis de resultados. Las recomendaciones vertidas en este artículo pueden ampliarse en las lecturas recomendadas.

Dr. Carlos Arrea Baixench
Presidente Academia Nacional de Medicina
Editor Acta Médica Costarricense

Lecturas recomendadas

1. Jason Burke. Health Analytics: Gaining the Insights to Transform Health Care.
2. Phillip G. Clark and Theresa J.K. Drinka. Health Care Teamwork: Interdisciplinary Practice and Teaching.
3. Patrick Lencioni. The Five Dysfunctions of a Team: A Leadership Fable.
4. Eduardo M. Da Cruz, DunbarIvy, James Jagers. Pediatric and Congenital Cardiology, Cardiac Surgery and Intensive Care.