

# TRABAJO EN EQUIPO EN MEDICINA

**Dr. Fabián Vítolo**  
Noble Compañía de Seguros

En todo el ámbito de la salud, pequeños grupos de personas pertenecientes a distintas disciplinas trabajan juntos, ya sea en terapia intensiva, quirófanos, salas de parto, guardias de emergencia, consultorios o internación. Si la atención eficiente y segura de los pacientes es realmente una prioridad, médicos, enfermeras, farmacéuticos, técnicos y otros profesionales deben coordinar sus actividades. Los equipos cometen menos errores que los individuos, y esto es especialmente cierto cuando cada miembro del equipo es tan consciente de las responsabilidades del resto de los integrantes como lo es de las suyas.

Sin embargo, aunque la miríada de condiciones abordadas por los profesionales de la salud requiera de un trabajo interdisciplinario muy aceitado, los miembros de estos equipos de trabajo raramente son entrenados en forma conjunta. La variada naturaleza del trabajo a realizar y la necesidad de cooperación entre quienes lo hacen determinan que el entrenamiento del equipo como tal sea una herramienta fundamental en los esfuerzos por mejorar la seguridad de los pacientes, más aún cuando los miembros provienen de disciplinas diferentes y con distintos niveles de capacitación.

La necesidad de profundizar sobre los factores humanos y condiciones de trabajo que llevan a errores fue una de las principales conclusiones del fundacional informe "Errar es humano" del IOM, en el que se afirma que morirían entre 44.000 y 98.000 norteamericanos por año a consecuencia de errores médicos.(1) A partir del mismo, numerosas agencias y organizaciones de seguridad del paciente de todo el mundo se abocaron a estudiar la evidencia científica que justificara prácticas de seguridad. Como parte de estos estudios, Pizzi y col. estudiaron si podían aplicarse a la medicina métodos de entrenamiento de equipos exitosos en otras industrias, como la aviación. Concluyó que la forma de

entrenamiento del equipo de trabajo aeronáutico (Denominado "Crew Resource Management" –CRM-) tenía un enorme potencial si se aplicaba en el ámbito de la salud, si bien sugirió que se requería profundizar la investigación.(2)

Investigación que continuó la Agency for Healthcare Research and Quality de los Estados Unidos, la cual luego de analizar la evidencia científica disponible, publicó el informe "Medical Teamwork and Patient Safety", concluyendo que el entrenamiento de los prestadores de salud como equipos constituye una estrategia pragmática y efectiva para reducir los errores médicos y aumentar la seguridad de los pacientes. Sus conclusiones son la base de este artículo.

## ¿Qué es un equipo?

Los equipos y las estrategias para que trabajen como tal, han recibido cada vez mayor atención durante los últimos 20 años. Son numerosos los artículos y libros que han abordado de manera específica aquellos atributos que son críticos para el desempeño efectivo de equipos.(3)(4)(5) De hecho, las organizaciones que no se apoyan en equipos, al menos hasta cierto punto, son escasas.

La literatura científica refleja la prevalencia de los equipos en los lugares de trabajo, con bastante consenso acerca de las características que definen a un equipo, sin llegar a un acuerdo sobre una definición única. Las inconsistencias en las distintas definiciones de "trabajo en equipo" se deben, al menos en parte, al hecho de que el concepto de equipo sirve a una gran variedad de propósitos (ej: aprendizaje, desarrollo de un producto, resolución de problemas, conseguir aceptación, etc.), a que puede tomar distintas formas (ej: virtual, o en el mismo lugar) y a que es ajustable en su tamaño e igualmente versátil en su longevidad (ej: equipos "ad hoc" o de largo plazo).(6)

Para la mayoría de los investigadores, los equipos reúnen las siguientes cinco características: (7)(8)

1. Los equipos se encuentran conformados por dos o más personas.
2. Los miembros del equipo tienen roles específicos, desarrollan tareas específicas e interactúan o se coordinan para alcanzar un objetivo o resultado común.
3. Los equipos toman decisiones.
4. Los equipos poseen habilidades y conocimientos especializados y frecuentemente funcionan bajo condiciones de gran carga de trabajo.
5. Los equipos se diferencian de los pequeños grupos en que los equipos plasman una acción colectiva que surge de la interdependencia de las tareas. El trabajo en equipo característicamente obliga a que los miembros del equipo se ajusten unos a otros, ya sea de manera secuencial o simultánea, en un esfuerzo para cumplir con los objetivos planteados.

Entre los ejemplos de equipos que se ajustan a esta definición pueden mencionarse los comandos militares y policiales, las tripulaciones aerocomerciales, los equipos de rescate y de control de incendios y los equipos gerenciales de las empresas. Esta misma definición es también aplicable al ámbito de la salud, describiendo el trabajo de los equipos de emergencias médicas, de terapias intensivas, de salas de parto, de unidades de neonatología y de equipos quirúrgicos, por sólo nombrar algunos.

Definir la esencia del “equipo” es el primer paso necesario para la creación de un sistema de valores que refleje los aportes, los procesos y el resultado que el equipo de trabajo busca. A su vez, estos valores cuantificables brindan un marco de referencia sobre el cual debe basarse cualquier programa de entrenamiento específico y su correspondiente evaluación de efectividad.

## La naturaleza de un trabajo en equipo efectivo

El trabajo en equipo es tradicionalmente descripto utilizando la teoría sistémica, que postula que los aportes, los procesos y los resultados del equipo se despliegan en el tiempo. Entre los aportes, se incluyen las características de la tarea a realizar, los elementos

del contexto en el cual se trabaja y las actitudes de cada miembro del equipo hacia la situación. Los procesos del equipo consisten en las interacciones y coordinación necesarias por parte de sus miembros para alcanzar objetivos específicos. Los resultados del equipo son el producto derivado de su esfuerzo colectivo. Por lo tanto, el trabajo en equipo ocurre en la fase de los procesos, durante la cual miembros designados interactúan y colaboran para alcanzar los resultados deseados. Por último, el trabajo en equipo no requiere que sus miembros trabajen juntos permanentemente. Se trata de un esfuerzo sostenido que se desempeña utilizando una serie de habilidades de trabajo en equipo compartidas, y no solo a través del cumplimiento individual de las obligaciones del día a día.

Por otra parte, la instalación de una estructura de equipo dentro de una organización no resulta automáticamente en un trabajo en equipo efectivo. El desempeño eficaz de un equipo requiere del deseo por parte de sus miembros de cooperar al servicio de un objetivo común, como lo es el objetivo de mejorar la seguridad de los pacientes y de crear un ambiente menos expuesto a los errores médicos. Más aún, la efectividad del trabajo en equipo depende de la comunicación efectiva de sus integrantes, junto con adecuados recursos y apoyo organizacional. En resumen, el trabajo en equipo requiere del reconocimiento compartido de los roles y habilidades de cada uno de los miembros participantes. Sin este reconocimiento, continuarán produciéndose eventos adversos a partir de una serie de errores aparentemente triviales, que podrían haberse evitado con un trabajo en equipo efectivo.

La investigación científica ha arrojado numerosos modelos de trabajo en equipo efectivo. Históricamente, la literatura se concentró en la identificación de cualidades genéricas que debían poseer los equipos como tales. Sin embargo, este foco parece estar cambiando. Los estudios más recientes intentan identificar las competencias específicas que deben exhibir de manera individual cada uno de los miembros del equipo. Si bien el término “competencias” trae aparejado una gran variedad de significados, generalmente se lo utiliza para denotar las cualidades que necesita tener un trabajador. Más específicamente, Parry definió a las competencias como al conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que: (9)

1. Afectan la mayor parte del trabajo de una persona (ej: uno o más roles o responsabilidades claves. )
2. Se correlacionan con un desempeño exitoso de la tarea.
3. Pueden ser medidas contra estándares bien aceptados.
4. Pueden ser mejoradas a través del entrenamiento y el desarrollo personal.

Simplificando, las competencias son los atributos que los miembros del equipo deben poseer si se los piensa incluir con éxito en un trabajo de equipo. Cannon-Bowers y col. sugieren que "...Resulta esencial comprender la naturaleza de las competencias que se requieren para funcionar dentro de un equipo como un medio para definir los criterios de selección, diseñar y conducir el entrenamiento y para evaluar el desempeño del equipo.." (10)

Estos investigadores identificaron tres tipos de competencias que serían críticas para que el trabajo en equipo sea exitoso:

1. Conocimientos relacionados al trabajo en equipo.
2. Habilidades relacionadas al trabajo en equipo.
3. Actitudes relacionadas al trabajo en equipo.

## Conocimientos relacionados al trabajo en equipo

Las competencias de conocimiento relacionadas al trabajo en equipo son aquellos principios y conceptos que forman los cimientos de un desempeño efectivo de la tarea encomendada. Si se pretende funcionar como un equipo, los miembros seleccionados deberían conocer la variedad de habilidades que se requieren, qué conductas particulares resultan apropiadas, y cómo estas habilidades y conductas deben manifestarse en el ámbito de un equipo,. Además, cada integrante debería conocer los objetivos y la misión del equipo, siendo conscientes del papel y la responsabilidad que les cabe a los otros miembros para alcanzarlos. Este conocimiento compartido permite a los miembros del equipo comunicarse mejor y coordinar así las diferentes tareas que deben cumplir, llevando por la tanto a un desempeño efectivo. Resultaría fundamental entonces que cada uno de los integrantes del equipo reconozca la tarea del otro, junto con sus preferencias, tendencias, fortalezas y debilidades.

## Habilidades relacionadas al trabajo en equipo

Cannon-Bowers y col.(10) definen a estas competencias como la capacidad aprendida de interactuar con otros miembros del equipo con un cierto nivel de eficiencia. Sin embargo, estos autores sostienen que el espectro de literatura sobre las definiciones y etiquetas de estas habilidades es confusa, contradictoria y plagada de inconsistencias. En diferentes estudios, se utilizan términos distintos para referirse a una misma habilidad de trabajo en equipo. A su vez, términos idénticos son utilizados para describir distintos talentos.

Los expertos abogan por la necesidad de desarrollar una nomenclatura estándar para estas competencias, como parte de un esfuerzo necesario para mitigar esta confusión en investigaciones futuras. En un intento por resolver algunas inconsistencias, Cannon-Bowers y col. encontraron que 130 habilidades de trabajo en equipo podían agruparse dentro de 8 categorías mayores:

1. Adaptabilidad: La habilidad para reconocer y responder a desvíos en el curso esperado de los eventos o a las necesidades de otros miembros del equipo.
2. Conciencia de la situación: La comprensión compartida de la situación que se vive y de las estrategias apropiadas para hacer frente a lo que la tarea demanda.
3. Control del desempeño y retroalimentación: El seguimiento y control de los esfuerzos de los otros miembros del equipo, para garantizar que el trabajo sea realizado como se espera y de que se cumpla con los procedimientos establecidos.
4. Liderazgo: Todo equipo debe tener un líder. El mismo debe tener la habilidad para dirigir/coordinar a sus miembros, evaluar el desempeño del equipo, asignar recursos, motivar a los subordinados y planificar, organizar y mantener un ambiente de equipo positivo.
5. Relaciones interpersonales: La facilidad para resolver disputas/diferencias entre los miembros del equipo, sin crear un ambiente hostil o defensivo.
6. Coordinación: La capacidad de acoplar las actividades individuales a las de los otros miembros del equipo.

7. Comunicación: La capacidad conjunta de emitir y de recibir mensajes de manera efectiva, verificando el receptor siempre el mensaje con el emisor inicial.
8. Toma de decisiones: Los miembros del equipo deben poder tomar decisiones dentro de las responsabilidades asignadas.

Aún así, algunas investigaciones han demostrado la dificultad para medir más de cuatro habilidades de trabajo en equipo durante entrenamientos mediante simulacros con profesionales de otras disciplinas. A la luz de estos hallazgos, las mejores habilidades para incluir como requisitos de los integrantes del equipo son aquellas que resultan cruciales a la tarea, que se puedan enseñar y medir. Un estudio ejemplifica este principio. El mismo involucró la identificación de cuatro habilidades relacionadas al desempeño de los equipos de control de tráfico aéreo en los aeropuertos: intercambio de información, apoyo mutuo, retroalimentación y flexibilidad.(11) Un posterior estudio llevado a cabo por el mismo grupo de investigación pudo medir con bastante precisión estas competencias durante ejercicios de entrenamiento de combates navales.(12)

## Actitudes relacionadas al trabajo en equipo

Las competencias de actitud han sido definidas como aquellos estados internos que influyen sobre las conductas particulares de los distintos miembros del equipo. La confianza mutua entre los integrantes y las actitudes positivas hacia el trabajo en equipo son cruciales para que los procesos del equipo sean exitosos. Dentro de estas competencias se pueden enumerar:

1. Orientación de equipo (moral): La utilización de los aportes de otros miembros del equipo para mejorar el desempeño individual y promover la unidad del grupo.
2. Eficacia colectiva: La convicción de que el equipo puede desempeñarse efectivamente como una unidad, cuando a cada miembro del equipo se le asigna una tarea específica.
3. Visión compartida: La actitud mutuamente aceptada y adoptada sobre la misión del equipo, sus objetivos y su dirección.
4. Cohesión de equipo: Las fuerzas colectivas que hacen que los miembros se sientan parte de un grupo: una atracción al concepto de equipo como una estrategia para mejorar la eficiencia.
5. Confianza mutua: La actitud positiva que los miembros del equipo tienen entre sí; el sentimiento, estado de ánimo o clima interno.
6. Orientación colectiva: La creencia compartida del que el abordaje de equipo es más conducente a la resolución de problemas que el abordaje individual.
7. Importancia del trabajo en equipo: La actitud positiva que exhiben los miembros del equipo en referencia a su trabajo como tal.

Vaziri y col.,(13) han encontrado que mayores niveles de confianza mutua entre los miembros de un equipo llevan a un ambiente de trabajo más armonioso y efectivo. Un estudio posterior (14) reportó la diferencia entre los miembros de un equipo con criterio independiente, que tienden a equiparar el éxito con la competencia, y los miembros con mayor orientación de grupo, que suelen tener una visión opuesta. En este estudio particular, los miembros del equipo con más mentalidad de grupo desarrollaron un ejercicio de toma de decisiones significativamente mejor que sus colegas con criterio independiente, debido a los beneficios de compartir las tareas con los otros integrantes del equipo. Más aún, a este último grupo de trabajadores se les permitió que consideraran las conductas del resto de los miembros y concluyeron que el abordaje en equipo era mejor que el individual.

En resumen, los equipos saben, realizan y experimentan cosas; más aún, lo hacen en el contexto de un ambiente específico. La utilidad y eficiencia de un equipo se encuentra íntimamente relacionada con la capacidad de sus integrantes para integrar diversas características personales y situacionales. Cada miembro del equipo debe comprender las consideraciones técnicas y tácticas de la tarea a realizar, como así también las fortalezas y debilidades de sus compañeros. Además de llevar adelante sus propias responsabilidades y de realizar modificaciones cuando sea necesario, todos los miembros deben controlar las actividades de sus compañeros de equipo y minimizar potenciales conflictos. Los equipos efectivos exhiben estas competencias a la vez que mantienen una actitud emocional positiva hacia el equipo mismo.

Por último, los equipos no funcionan en el vacío. Siempre deben tenerse en consideración las características de la organización en donde se desempeñan, su cultura de retribuciones y castigos, sus normas, procedimientos, estructura y recursos, que deben estar en sintonía con la tarea que se pretende cumplir.

## Entrenamiento de equipos

El entrenamiento de equipos podría ser descrito como la aplicación de estrategias de instrucción basadas en herramientas suficientemente probadas (ej: simuladores, lecturas específicas, videos) aplicadas sobre un set específico de competencias. Un entrenamiento efectivo de equipos deberá reflejar principios teóricos generales, presentar información acerca de los requisitos de conducta del equipo, permitir a sus miembros la práctica de habilidades necesarias, y brindarles feedback para la mejora continua.

Muchos investigadores se han dedicado al estudio de las estrategias y técnicas más efectivas para entrenar competencias específicas de conocimiento, habilidad y actitud. La revisión exhaustiva de estos estudios ha resultado en una gran colección de principios y guías concernientes al diseño y desarrollo de programas de entrenamiento de equipos. Por ejemplo, existen guías para ejercicios de reafirmación personal, para entrenamiento cruzado, para manejo de stress y en auto-corrección de equipos.

Cannon-Bowers y col. sostienen que las competencias de conocimiento, habilidades y actitud de los integrantes del equipo deberían servir como punto de partida para que los capacitadores analicen sus necesidades de entrenamiento. La segunda prioridad de los entrenadores debería ser la selección de la estrategia de entrenamiento más apropiada. Para cumplir con este requisito, Cannon-Bowers y col. ofrecen una información muy detallada sobre el desarrollo de competencias y estrategias de equipo probablemente exitosas. Por ejemplo, sugieren que aquellos grupos que emplean competencias específicas deberían entrenarse como equipos intactos. Más aún, este entrenamiento debería incluir el feedback de los componentes, estimulando a los miembros del equipo a compartir sus expectativas sobre el desarrollo de las tareas. Los miembros del equipo deberían ser

estimulados además a explicar las razones de sus conductas cuando realizan una tarea específica. Estas estrategias permiten una percepción muy útil acerca de la forma en la cual cada miembro del equipo procesa la información, a la vez que permite a todos predecir mejor las conductas de los otros integrantes y sus necesidades de información.

Por último, el éxito de un programa de entrenamiento de equipos depende de algo más que del desarrollo de los conocimientos, habilidades y actitudes personales de sus miembros. La influencia de factores organizacionales por encima y por debajo del programa de entrenamiento obliga a realizar un análisis de las necesidades para determinar el mejor método o estrategia de instrucción para cada ejercicio de entrenamiento. Pueden utilizarse como material de entrenamiento descripciones, diagramas, gráficos, flujogramas, en conjunto con información preparatoria, repaso rápido pre-práctica, consejo atencional, orientación de objetivos y estrategias meta-cognitivas.

A continuación se describen algunas de las estrategias de entrenamiento de equipos más comúnmente utilizadas. Un programa de capacitación minucioso debería incorporar múltiples metodologías.

## Entrenamiento por simulación

La similitud del ambiente del entrenamiento a las condiciones reales con las cuales el equipo se enfrentará es un factor importante en el diseño de programas de capacitación. El ambiente de entrenamiento debería tener una o más de las siguientes condiciones: fidelidad de estímulos (quienes se están entrenando son expuestos a los mismos "gatillos de conducta" que experimentarán en el trabajo real); fidelidad de respuestas (quienes se entrenan reaccionan a los gatillos o estímulos con las mismas conductas que desarrollarán en su trabajo) y fidelidad de equipos (se utilizan los mismos materiales y equipos que utilizarán en su trabajo). Dado este realismo, el entrenamiento en simuladores se adapta bien a campos médicos tales como cirugía, anestesia, emergencias, terapia intensiva, etc.. De hecho, algunos investigadores sostienen que el entrenamiento debe ser conducido bajo las mismas condiciones de stress que el equipo experimentará en la vida real.

No necesariamente la simulación hiper realista del ambiente se traduce en un entrenamiento efectivo. Pero las simulaciones que reproducen tareas reales permiten a los miembros del equipo el tipo de práctica que refuerza el aprendizaje teórico. Los simuladores también brindan a los usuarios la oportunidad de practicar tanto habilidades de equipo como individuales y específicas de la tarea que deben desarrollar. La inclusión en la simulación de información específica de contexto y la variación de escenarios dan lugar al aprendizaje de conductas específicas. Además, la simulación permite obtener el feedback de las acciones o estrategias desarrolladas u omitidas por los miembros del equipo. El entrenamiento en simuladores también beneficia a los instructores, permitiéndoles identificar mermas en el desempeño y situaciones particulares que obligan a un mayor entrenamiento.

## Entrenamiento de la coordinación

Otra estrategia ampliamente utilizada en el entrenamiento de grupos de trabajo se focaliza en ejercicios de coordinación. Se destacan en los mismos aquellos procesos básicos que subyacen en el trabajo del equipo y se entrenan las habilidades que se requieren para el desarrollo exitoso de la tarea. Este tipo de entrenamiento generalmente se brinda mediante modelos que combinan la parte teórica (instrucción formal, demostraciones en videos, etc.) con la práctica (juego de roles, utilización de checklists, transferencia de información estructurada, etc.). La investigación parece apoyar su efectividad en términos de reacciones positivas, mejora del aprendizaje y modificaciones de conducta. Cuando se utiliza en la industria aeronáutica, esta estrategia de entrenamiento se denomina "Crew Resource Management" (CRM), lo que traducido significaría gerenciar los recursos de los integrantes de la tripulación. EL CRM ha mejorado significativamente el margen de seguridad de la aviación durante los últimos 30 años, y la mayoría de sus principios son aplicables a equipos médicos de quirófano, terapia intensiva, salas de parto y guardias de emergencias, por sólo nombrar algunos ámbitos críticos.

## Entrenamiento en auto-corrección

En los equipos efectivos, la auto-corrección es un proceso que ocurre naturalmente. En los que no lo son, debe entrenarse. Esta forma de capacitación consiste básicamente en reunir al equipo luego de un incidente provocado por un desempeño deficiente. Se discuten

entonces entre todos los errores individuales y colectivos, junto con el plan para evitar su recurrencia en el futuro. Como esta metodología se focaliza en la identificación y corrección de errores, tiene una particular relevancia en el desempeño de equipos médicos comprometidos por mejorar la seguridad de los pacientes.

La auto-corrección, apoyada por lecturas, demostraciones de práctica y feedback, analiza las causas raíces de los errores. Los miembros del equipo aprenden a observar su desempeño colectivo, categorizando conductas efectivas e inefectivas, las cuales se presentan en un formato estructurado. Pueden así evaluar cada aspecto del desempeño y brindarse unos a otros críticas constructivas. Se ha demostrado que, cuando lo conduce un instructor competente, este método mejora el desempeño de los equipos de trabajo.

## Entrenamiento cruzado

El entrenamiento cruzado expone a los miembros del equipo a las tareas básicas, deberes y responsabilidades de sus colegas. Busca promover la coordinación, comunicación y el trabajo en equipo. Idealmente este tipo de entrenamiento debería aliviar la baja en el desempeño que suele suceder a los cambios de personal. Tiene además el beneficio secundario de mejorar la coordinación implícita, (ej: dirigiendo distintas actividades sin la necesidad de una comunicación explícita). La capacitación se centra en compartir información acerca de los roles cruzados de cada uno de los miembros (quién es, cuáles son sus tareas, equipos necesarios y situación). Se refuerza la comprensión de los roles, responsabilidades e interdependencias de cada uno de los integrantes, haciendo que cada uno practique las tareas del otro, retroalimentándose permanentemente. La investigación parece haber demostrado que el entrenamiento cruzado de equipos permite anticipar mejor las necesidades de información de los distintos miembros, disminuir errores y mejorar los procesos y resultados cuando se los compara con equipos que no han recibido este entrenamiento. Nuevamente, estas ventajas son relevantes para el desempeño de equipos médicos y la seguridad de los pacientes.



## Entrenamiento bajo exposición a stress

El estrés puede ser una influencia muy negativa sobre el desempeño de individuos o de equipos, especialmente en ambientes de alta exigencia, caracterizados por la incertidumbre y severas limitaciones de tiempo, tales como grupos militares comando y personal de guardias de emergencias. Este tipo de entrenamiento aplica una metodología diseñada para reducir los efectos debilitadores del stress, mediante la instrucción, el entrenamiento de habilidades y la práctica. Busca mejorar el desempeño proveyendo a los participantes de un ambiente de entrenamiento seguro pero estresante, similar al que encontrarán en su trabajo. Las habilidades son practicadas bajo la exposición gradual a distintos factores de estrés. Entre los resultados documentados de este tipo de capacitación se encuentran la reducción de la ansiedad ante situaciones de stress y el incremento de la confianza, junto con mejoras cognitivas y psicomotoras ante este tipo de situaciones. Dadas las decisiones de vida o muerte que rutinariamente deben tomar los equipos de emergencias médicas, el aprendizaje del manejo del stress resulta especialmente útil para este grupo de profesionales.

## Entrenamiento en meta-cognición

Finalmente, el conocimiento de los procesos mentales que llevan a tomar ciertas conductas (meta-cognición) permitirá que los miembros del equipo monitoreen y modifiquen sus procesos de toma de decisiones. Este entrenamiento desarrolla estrategias de razonamiento y de resolución de problemas aplicables a los desafíos que enfrentará el equipo.

## Principales conclusiones

Según los especialistas de la Agency for Healthcare Research and Quality (AHRQ), la investigación actual sobre el entrenamiento del trabajo en equipo permite arribar a las siguientes conclusiones.

### 1. La ciencia del desempeño de equipos y su entrenamiento puede ayudar a la comunidad médica a mejorar la seguridad de los pacientes

La ciencia que estudia el desempeño de equipos y su entrenamiento ha evolucionado y madurado durante los últimos 20 años. Esta ciencia ha

producido un número de principios, lecciones aprendidas, herramientas y guías que pueden al movimiento por la seguridad de los pacientes.

### 2. La investigación ya ha identificado muchas de las competencias que se necesitan para un trabajo en equipo efectivo en ambientes médicos

Investigaciones previas han identificado las competencias que son esenciales para un trabajo en equipo efectivo en otros ámbitos complejos. Muchas, si no la mayoría de estas competencias son aplicables al ámbito de la atención médica. Como se ha puntualizado en este artículo, Cannon-Bowers y col. han concluido que la literatura sobre habilidades de equipo es confusa, contradictoria y plagada de inconsistencias. Por eso, sería recomendable desarrollar una taxonomía con una nomenclatura estándar. Esta taxonomía debería nominar y definir los conocimientos, habilidades y actitudes que se requieren para un trabajo en equipo efectivo en el ámbito de la salud.

El primer paso para desarrollar esta taxonomía consiste en establecer un adecuado nivel de explicación de cada requisito. La misma debe ser lo suficientemente amplia en concepto como para abarcar a varias especialidades distintas, pero lo suficientemente específica como para facilitar su evaluación y medición. El segundo paso involucra la determinación de las competencias más relevantes en el ámbito de equipos de salud, ya sea copiando las que necesitan equipos en otros ámbitos o bien investigando competencias específicas en el ámbito de la salud, mediante encuestas, entrevistas estructuradas u observaciones de terreno.

### 3. Se encuentran a disposición una gran cantidad de estrategias de capacitación probadas para el entrenamiento de equipos de trabajo efectivos

La ciencia del desempeño y entrenamiento de equipos ha llevado al desarrollo y validación de numerosas estrategias que pueden ser utilizadas para que los distintos miembros de equipos que se desempeñan en áreas complejas adquieran las competencias necesarias. Con variedad de formatos y objetivos, estas estrategias van más allá del "Crew Resource Management". Se recomienda por lo tanto que la comunidad médica utilice estas estrategias

cada vez que sea posible, ya que algunas son relativamente fáciles de diseñar y ejecutar.

#### **4. La comunidad médica ha realizado considerables progresos en el diseño e implementación de programas de entrenamiento de equipos en distintos ámbitos**

La revisión de los programas de entrenamiento de equipos médicos muestra claramente que la comunidad médica se encuentra empeñada en implementar técnicas de entrenamiento como el “Crew Resource Management” en numerosos ámbitos, principalmente en quirófanos y unidades cerradas. Se recomienda que esta tendencia continúe. Sin embargo, aún persisten dudas y se requiere mayor evidencia científica sobre la efectividad de este método sobre la seguridad de los pacientes.

#### **5. La institucionalización del entrenamiento de equipos médicos en diferentes ámbitos de atención aún no ha sido abordada**

Para que el trabajo en equipo sea una práctica común y efectiva en la práctica de todos los días, resulta imperativo incorporar el entrenamiento de equipos en el desarrollo profesional. Por “incorporar” debe entenderse la implementación y regulación del entrenamiento de trabajo en equipo a lo largo de la carrera del profesional y del personal de la salud que se trate.



## Bibliografía

El presente artículo resulta del resumen, traducción y adaptación a nuestro medio del trabajo: Medical Teamwork and Patient Safety: The Evidence-based Relation. July 2005. Agency for Healthcare Research and Quality, Rockville, MD.

<http://www.ahrq.gov/research/findings/final-reports/medteam/index.html>

Otras fuentes consultadas (a las que hace referencia el mencionado trabajo):

- 1.Kohn LT, Corrigan JM, Donaldson MS, editors. To err is human: building a safer health system. A report of the Committee on Quality of Health Care in America, Institute of Medicine. Washington, DC: National Academy Press; 2000.
- 2.Pizzi L, Goldfarb NI, Nash DB. Crew resource management and its applications in medicine. In: Shojana KG, Duncan BW, McDonald KM, et al, editors. Making health care safer: a critical analysis of patient safety practices. Rockville, MD: U.S. Department of Health and Human Services, Agency for Healthcare Research and Quality; 2001. pp. 501–10.
- 3.Dyer JL. Team research and training: a state of the art review. In: Muckler FA, editor. Human factors review. Santa Monica, CA: Human Factors and Ergonomics Society; 1984. pp. 285–323.
- 4.Brannick MT, Salas E, Prince C. Team performance assessment and measurement. Mahwah, NJ: Erlbaum; 1997
- 5.Salas E, Bowers CA, Edens E. Improving teamwork in organizations: applications of resource management training. Mahwah, NJ: Erlbaum; 2001.
- 6.Cohen SG, Bailey DE. What makes teams work: group effectiveness research from the shop floor to the executive suite. J Manag 1997;(23):239–90
- 7.Dyer JL. Team research and training: a state of the art review. In: Muckler FA, editor. Human factors review. Santa Monica, CA: Human Factors and Ergonomics Society; 1984. pp. 285–323.
- 8.Guzzo RA, Shea GP. Group performance and inter-group relations in organizations. In: Dunnette MD, Hough LM, editors. Handbook of industrial and organizational psychology. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press; 1992. pp. 269–313.
- 9.Parry SB. Just what is a competency (and why should we care?). Training 1998;35(6):58–64
- 10.Cannon-Bowers JA, Tannenbaum SI, Salas E, et al. Defining competencies and establishing team training requirements. In: Guzzo RA, Salas E, Associates, editors. Team effectiveness and decision-making in organizations. San Francisco: Jossey-Bass; 1995. pp. 333–80.
- 11.Smith-Jentsch KA, Kraiger K, Cannon-Bowers JA, et al. A data driven model of precursors to teamwork. In: K. Krager (chair). Team effectiveness as a product of individual, team, and situational factors. Paper presented at the 13th annual meeting of the Society of Industrial and Organizational Psychology. 1998, Apr. Dallas, TX.
- 12.Smith-Jentsch KA, Zeisig RL, Acton B, et al. Team dimensional training. In: Cannon-Bowers JA, Salas E, editors. Making decisions under stress: implications for individual and team training. Washington, DC: American Psychological Association; 1998.
- 13.Vaziri MT, Lee JW, Krieger JL. Onda Moku: the true pioneer of management through respect for humanity. Leadership and Organization Development Journal 1988;9:3–7.
- 14.Driskell JE, Salas E. Collective behavior and team performance. Hum Factors 1992; (34):277–88.