

EL SAMUR: un equipo profesional que persigue la excelencia

A mediados del mes de febrero iniciamos un trabajo de investigación, estudiando los perfiles de competencias de los profesionales que trabajan en las unidades operativas del SAMUR, con el fin de publicarlo, dar a conocer y someter a debate entre profesionales, los resultados obtenidos. El trabajo de campo lo finalizamos el día 9 de Marzo y cuando estábamos analizando los datos se produjo el funesto atentado del día 11.

Debido a la proximidad que habíamos alcanzado con los profesionales objeto de este estudio, estuvimos siguiendo de cerca su actuación durante todo el fin de semana y, sin quitar ni un ápice de mérito a Bomberos, Policía, Cruz Roja y al resto de profesionales y cuerpos que intervinieron en las labores de salvamento y apoyo, la actuación del SAMUR fue verdaderamente ejemplar. Desde aquí nuestra más sincera manifestación de agradecimiento y de admiración.

El trabajo de identificación de competencias se ha llevado a cabo mediante la técnica de entrevista basada en competencias eligiendo una muestra de seis profesionales de cada uno de los grupos analizados: médicos, enfermeros y enfermeras y oficiales de transporte sanitario. Los resultados del estudio muestran las razones de su actuación ejemplar, no sólo durante el atentado, sino en todos los avisos que atienden.

Antecedentes:

El SAMUR tiene su origen en 1875, con el Parque de Ambulancias del Ayuntamiento, pero es en 1991 cuando se rompe con la filosofía del “traslado” por la de la asistencia al paciente en el lugar del suceso, creándose el actual servicio del SAMUR – Protección Civil, asumiendo, además, competencias relacionadas con la gestión y resolución sanitaria de las posibles catástrofes que puedan darse en la capital.

En relativamente poco tiempo, el SAMUR se ha situado como uno de los servicios de asistencia extrahospitalaria más avanzados del mundo, consiguiendo disminuir la mortalidad en la vía pública en un 67%.

De su peculiar actividad pretendíamos averiguar cuales eran las competencias que les conduce por un camino con tan buenos resultados, realizando un trabajo que a muchos nos parece de una crudeza difícil de soportar. Un amplio resumen de los resultados obtenidos se comentan a continuación:

CARACTERÍSTICAS CLAVE

En este apartado se presentan una serie de características que suponen la guía de actuación de los profesionales del SAMUR, el eje de su conducta, pues se identifican en los tres colectivos analizados casi con las mismas competencias, si bien con niveles de conducta diferentes. Éstas son:

Salvar una vida:

“Hoy me he llevado una de las mayores alegrías de mi vida, he podido hablar con una persona que había estado quince minutos muerta. He ido a La Paz y he subido a la UCI para ver cómo estaba un hombre que llevamos hace dos días, después de haber estado quince minutos parado, y lo he encontrado sentado en una silla, leyendo.....”

Comentarios de este tipo han sido frecuentes en las narraciones realizadas por las personas entrevistadas y obedecen a una necesidad de afiliación, a un motivo afiliativo que se encuentra presente en todos los profesionales que han sido objeto de este estudio. Motivo afiliativo que se manifiesta a través de una competencia concreta: Espíritu de Servicio, muy enfocado al deseo de salvar vidas, pero también manifestado en otros aspectos, pues los profesionales del SAMUR encuentran un grado de satisfacción en el hecho de ayudar o servir a los demás, prestando ayuda, amistad o cuidando la intimidad de los pacientes cuando éstos lo precisan.

En el colectivo de médicos y de enfermeros y enfermeras esta motivación se manifiesta además como Comprensión de los Demás pues, posiblemente por su relación con otras personas, no solamente se limitan a dar servicio sino que procuran comprender y comprenden el significado y la trascendencia de lo que manifiestan otras personas, tratando de satisfacer al interlocutor cuando éste se encuentra en dificultades.

Necesidad de logro:

El SAMUR es un servicio extrahospitalario, esto supone que los casos graves que se atienden normalmente terminan con el ingreso del paciente en un hospital donde se pierde la referencia sobre el objetivo deseado: “salvar una vida”, o que los daños sufridos por el paciente sean incompatibles. Tal vez el hecho de no poder conocer siempre el resultado final de su actuación, o que, en algunas ocasiones, el resultado final se encuentre fuera de la capacidad de las personas para alcanzarlo, o quizás la variedad de circunstancias en las que se puede desarrollar la actividad profesional, hace que los profesionales del SAMUR se marquen metas parciales, muchas veces “metas personales” que les permita hacer una valoración objetiva de su actuación profesional. La Orientación al Logro es una competencia presente en todos los colectivos.

También lo son el resto de competencias relacionadas con el logro. A menudo ponen de Manifiesto su Iniciativa pues se anticipan a los problemas o reaccionan de forma inmediata ante las dificultades o cuando se presenta una oportunidad para mejorar. Se preocupan por obtener datos e informaciones que les permita reducir la incertidumbre sobre el resultado final: *“Como en Villaverde se habían abierto muchas calles nuevas, un domingo me fui con la moto a recorrer el barrio y conocer, al menos, las vías principales”* (Búsqueda de Información).

Los Procedimientos:

Las actuaciones del SAMUR se encuentran protocolarizadas y el procedimiento está certificado por AENOR. Esto supone mucho más que un compromiso en la calidad asistencial, pues los procedimientos, y el seguimiento que se hace sobre su cumplimiento, tienen un alcance mucho mayor que el se deriva de una actuación profesional correcta:

- **Un camino hacia la excelencia.** Los procesos definidos para la actuación profesional abarcan a los diferentes colectivos profesionales y constituyen una guía de actuación para médicos, enfermeros y enfermeras y OTS's. Esta característica, unida a la falta de referencia que se puede producir sobre el resultado final en la atención al paciente, hace que la primera referencia de medida para evaluar la actuación profesional sea "cumplir el procedimiento". Algunos se ponen esto como primera meta y además tratan de mejorarla: se marcan objetivos personales como reducir el tiempo necesario para responder a las necesidades del paciente, mejorar la preparación previa a una asistencia o acortar los tiempos de transferencia al centro hospitalario.
- **Un elemento de protección,** pues ésta es una profesión de riesgo. Existe riesgo de sufrir daños físicos cuando se atiende a un paciente en la vía pública que mantiene el tráfico rodado, cuando se acude a un edificio con peligro de derrumbe, cuando el aviso está motivado por un incendio, una deflagración, o por multitud de circunstancias similares. Existe riesgo de sufrir agresiones físicas, cuando se acude a un aviso por agresión y el agresor sigue presente en el lugar cuando llega la unidad del SAMUR, o cuando existe una alta presión social y, por la razón que sea, la gente que está alrededor se encuentra muy alterada. El manual de procedimientos lo primero que resalta es la necesidad de protegerse y proteger al equipo, estableciendo las pautas para ello.

Pero no es solamente protección física lo que aportan los procedimientos. Contar con una guía clara de actuación profesional permite a los profesionales centrarse en su cumplimiento y mantener la distancia emocional en circunstancias de alto impacto. Los procedimientos son un elemento de protección psicológica, que preserva la salud mental de los profesionales.

- **Una herramienta que fomenta el espíritu de equipo.** Tener una actuación coordinada en una situación compleja requiere haber definido previamente y con claridad cual debe ser la actuación que se lleve a cabo y entenderse bien con el resto de personas que se encuentran trabajando al mismo tiempo, ya sean compañeros del mismo equipo, de otros equipos o de otros cuerpos (bomberos, policía, guardia civil, ...). Cuando se repiten actuaciones con las mismas personas se llega a adquirir un conocimiento mutuo y una confianza en los otros que permite trabajar con menos tensión y más eficacia, cuando este conocimiento y esta confianza se encuentra reforzada por una guía de actuación que permite repartirse las tareas de forma espontánea y coordinada se llega

a producir una sincronía que las personas entrevistadas citan como algo agradable y les hace considerarse miembros de un grupo: *“mi equipo”*.

LOS PROFESIONALES

En el apartado anterior hemos comentado una serie de características que eran comunes a los tres colectivos profesionales analizados, adelantando que si bien, esas características responden a una serie de competencias que tienen en común, se manifiestan a través de niveles de conducta diferentes. Ahora nos centraremos en el análisis de los datos recogidos y en la interpretación de los perfiles profesionales elaborados a partir de esos datos.

El perfil profesional:

Las personas cuando nos enfrentamos a situaciones de trabajo ponemos en marcha una serie de características que utilizamos con diferente intensidad en función de lo que requieran las circunstancias. Por ejemplo, si un médico tuviese que hacer una presentación sobre un caso singular que hubiera atendido, tendría que hacer uso de sus conocimientos técnicos sobre el caso a explicar, de sus conocimientos sobre las herramientas que debe utilizar para hacer la presentación (transparencias, diapositivas, power point, manejo del ordenador, ...) y de su habilidad como orador. A su vez, estos conocimientos y habilidades los pondrá en escena de diferente manera, en función de quienes sean los destinatarios de la presentación: Los conocimientos técnicos se podrían transmitir como capacidad para diagnosticar, como habilidad de ejecución o como especialización técnica, en función de si el auditorio está compuesto por un grupo de estudiantes, cirujanos expertos o especialistas en la materia. Lo mismo ocurrirá con el conocimiento de los medios y con la habilidad oratoria.

Si tenemos que construir un perfil profesional es necesario que tengamos en cuenta estas dos dimensiones: la amplitud, el número de características necesarias, y la profundidad, la intensidad que debe tener cada una de esas características.

Los perfiles construidos en este estudio contemplan estas dos dimensiones y están centrados en la identificación de las conductas eficaces (de las competencias) que llevan a cabo las personas entrevistadas. No se han considerado los conocimientos técnicos necesarios para ejercer el trabajo, por considerar que este es un dato conocido y que no era necesario su identificación. La premisa de la que parte la utilización de este criterio es la de que si dos personas, con la misma formación y con unos conocimientos técnicos similares, obtienen resultados diferentes en su trabajo, la diferencia está en cómo hacen las cosas y no en el conocimiento que tienen sobre las cosas.

Para la construcción de los perfiles se ha tenido en cuenta que una característica es representativa de la excelencia del grupo profesional cuando se da en cuatro de las seis personas entrevistadas (cinco de siete en el caso

de enfermeros y enfermeras). Si se da en un número menor de personas, es una característica personal, pero no del grupo.

En todos los grupo se ha entrevistado a profesionales considerados como los mejores en su trabajo, excepto uno, que no es de los mejores y que ha de servir de contraste de los datos recogidos.

La metodología utilizada para recoger datos, basada en las narraciones de los profesionales, permite garantizar que las competencias identificadas son características que poseen estas personas, pero no necesariamente tienen que ser las únicas. Es posible que alguien tenga más competencias pero, al no hacer narraciones que las identifique, no se hayan podido recoger. Esta consideración hay que tenerla en cuenta si se van a utilizar estos perfiles como referencia para trabajar en el SAMUR, pues antes de tomarlos como definitivos sería conveniente contrastarlos por otra vía, como puede ser el de reunir un panel de expertos, conocedores de cada puesto, para que ratifiquen el perfil correspondiente.

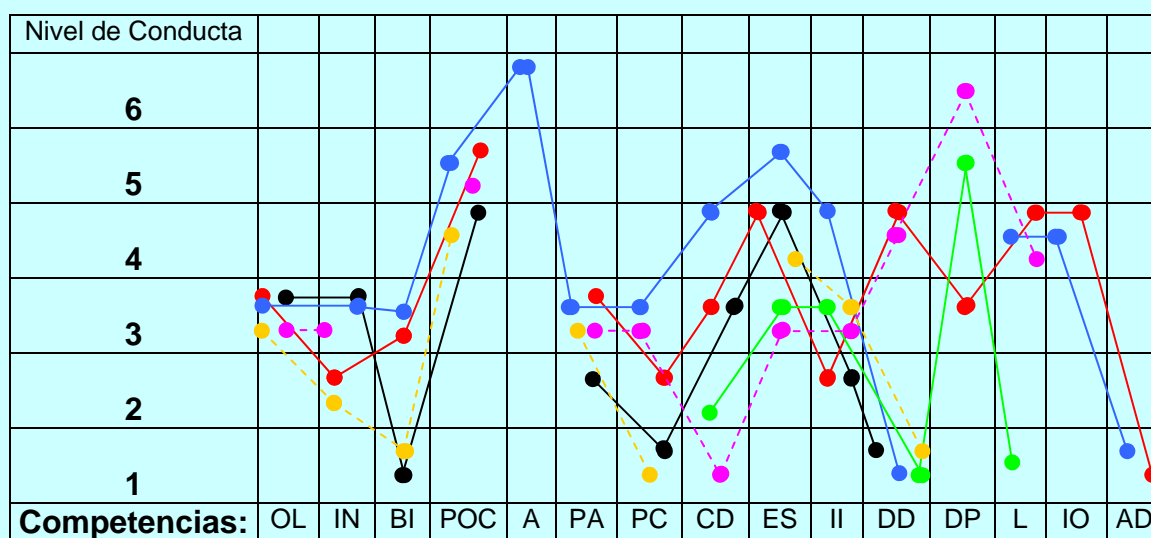
La representación gráfica de los datos obtenidos y de los perfiles profesionales elaborados a partir de esa información, se incluyen más adelante, comentando cada colectivo profesional.

Para la identificación de competencias y de sus conductas asociadas, nos hemos apoyado en un “Diccionario de Competencias del SAMUR”, que ha sido elaborado a la largo de este estudio, partiendo de un diccionario genérico.

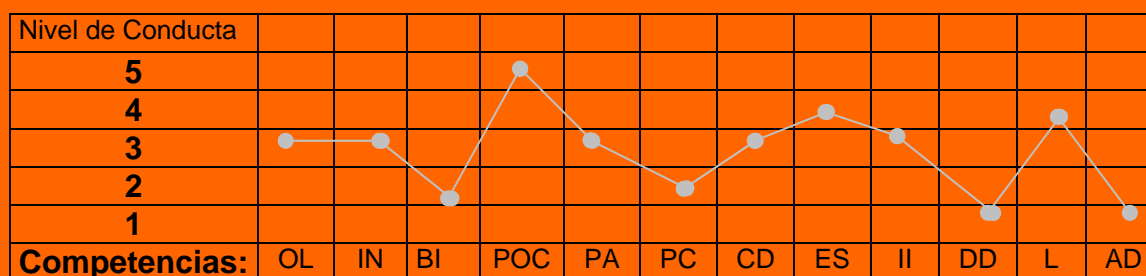
Perfil profesional de los médicos:

Si observamos el gráfico que se encuentra a continuación, podremos observar una clara coincidencia entre todos los médicos, en el número de competencias y el nivel de conducta asociado.

Perfiles individuales:



Perfil genérico del Médico excelente:



Intensidad de las conductas (número de veces que se cita la conducta):

Niveles:	1	2	3	4	5	Total
OL: Orientación al Logro			XXXXXXXXXX			9
IN: Iniciativa		XX	XXX			5
BI: Búsqueda de Información	XXXXXXXXXX	XXX	XX			12
POC: Preocupación por el Orden y la Calidad		XX		XX	XXXX	8
PA: Pensamiento Analítico	XX	XXXX	XXXX			10
PC: Pensamiento Conceptual	XX	X	XX			5
CD: Comprensión de los Demás	X	XXX	XXX	X		8
ES: Espíritu de Servicio	X	X	XXX	XXX	X	9
II: Impacto e Influencia		XXXXX	XXX	XXX		11
DD: Dar Directrices	XXXXXXXXXX			XX		10
L: Liderazgo	X		X	XXXXXX		8
AD: Aprovechamiento de la Diversidad	XXXXXX					5

Aparte de las competencias relacionadas con el logro (Orientación al Logro, Iniciativa, Búsqueda de Información y Preocupación por el Orden y la Calidad) y con la afiliación (Comprensión de los Demás y Espíritu de Servicio), que ya han sido comentadas en el apartado anterior como características clave de la organización, es de destacar la aparición de competencias relacionadas con el poder (Impacto e Influencia) y con la gestión de equipos (Dar Directrices y Liderazgo). Los médicos excelentes consideran los recursos que tienen a su alrededor de forma que éstos ayuden a mejorar los resultados (Aprovechamiento de la Diversidad).

Las competencias cognitivas (Pensamiento Analítico y Pensamiento Conceptual) aportan racionalidad a su actuación, estableciendo prioridades y siendo capaces de analizar los problemas de forma global.

Si nos fijamos nuevamente en el gráfico de los perfiles individuales podremos observar que todos los perfiles son parecidos excepto uno (el representado en verde). Este perfil no corresponde a la persona que hemos utilizado como contraste, sino a un médico considerado excelente por quienes

nos han facilitado la muestra. Esta cuestión puede ser debida a que se hayan utilizado criterios diferentes para decidir quien es “excelente” o a que esta persona posea alguna cualidad que compense las carencias que tiene respecto al perfil de los compañeros.

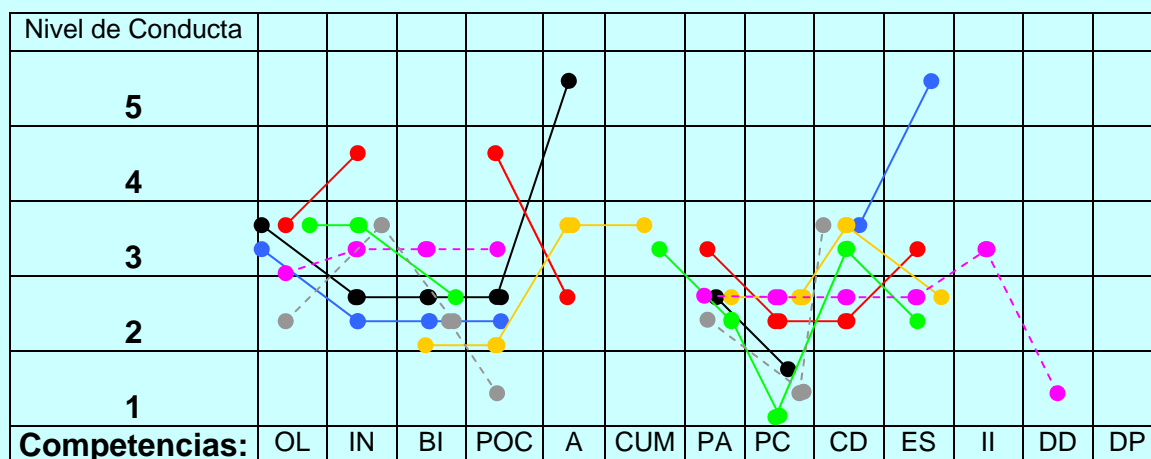
Efectivamente el “perfil verde” posee una característica que solo poseen otros dos profesionales, Desarrollo de Personas. Esta es una capacidad para emprender acciones eficaces para mejorar el talento y las capacidades de los demás. Esta persona facilita información sobre lo que se ha hecho mal y expresa expectativas positivas sobre el futuro y utiliza diferentes estrategias para que los demás mejoren sus resultados. Es posible que esta característica permita mejorar los resultados de su equipo y actúe como competencia compensadora frente a otras que se observan en el resto de profesionales estudiados.

Este tipo de cuestiones debe ser aclarado, posiblemente en un panel de expertos, pues si se hubiesen utilizado criterios diferentes para elegir a las personas de la muestra, podría quedar explicada la discrepancia de este perfil. O si se ratificase que es esta característica la que compensa la carencia de otras, sería bueno tratar de que el resto de médicos desarrollasen su capacidad para desarrollar personas.

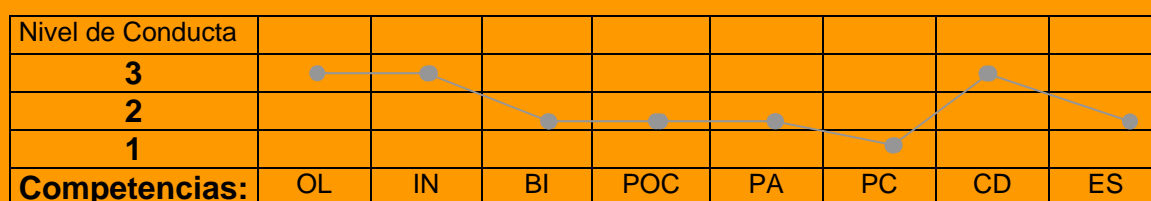
Perfil profesional de los enfermeros y enfermeras:

También en este colectivo se aprecia una gran coincidencia entre los diferentes perfiles individuales.

Perfiles individuales:



Perfil genérico del Enfermer@ excelente:



Intensidad de la conducta (número de veces que se cita la conducta):

Niveles:	1	2	3	4	5	Total
OL: Orientación la Logro	X	XXXXXXXX	XXXXXXXXXX			18
IN: Iniciativa	X	XXX	XXXXXX	X		11
BI: Búsqueda de Información	XXXXXX	XXXXXX	X			12
POC: Preocupación por el Orden y la Calidad	XX	XXXXXX	X	X		9
PA: Pensamiento Analítico	X	XXXXXXXXXXXX	X			14
PC: Pensamiento Conceptual	XXXXXXX	XX				9
CD: Comprensión de los demás		XXXX	XXXXXXX			11
ES: Espíritu de Servicio	X	XXXX	XX	X	X	9

A las competencias de logro y afiliación, comunes con las de los médicos, también hay que añadir las competencias cognitivas que aportan una actuación bien pensada por parte de estos profesionales.

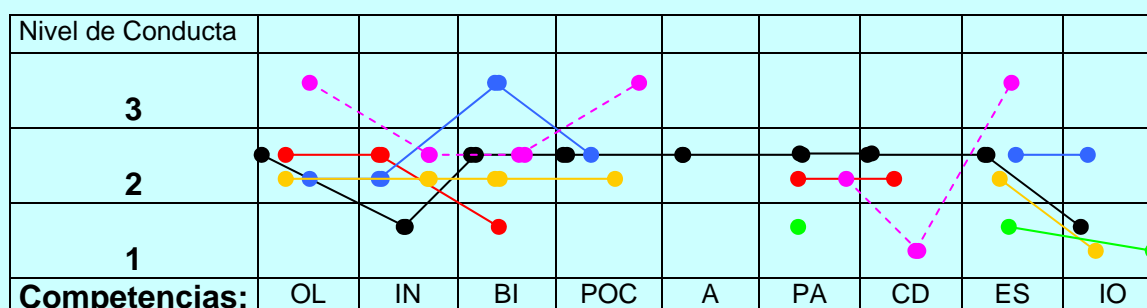
Algunas personas manifiestan competencias de influencia o gerencia, pero se trata de características personales y no de factores que deban ser considerados como características del puesto.

Tres personas han comentado situaciones en las que han tenido que controlar sus emociones, en unos casos para poder seguir actuando, en otros para actuar calmadamente, en todos para resistir la tensión. Tal vez sería conveniente llevar a cabo acciones que permitan incorporar hábitos de autocontrol, para mejorar el perfil del puesto con la incorporación de esta competencia.

En esta ocasión el “perfil verde” sí es el de la persona de contraste. Si lo analizamos con respecto al resto de perfiles individuales, observaremos que la diferencia estriba en que esta persona no manifiesta poseer la competencia “Preocupación por el Orden y la Calidad”, lo que nos hace deducir que ésta es una competencia crítica para la actuación excelente de enfermer@s.

Perfil profesional de los OTS's:

Perfiles individuales:



Perfil genérico del OTS excelente:

Nivel de Conducta							
2	●	●	●	●	●	●	
1							●
Competencias:	OL	IN	BI	POC	PA	ES	IO

Intensidad de la conducta (número de veces que se cita la conducta):

	Niveles:	1	2	3	Total
OL: Orientación al Logro		XX	XXXXXXXXXXXXXXXXXX	XX	18
IN: Iniciativa		XXX	XXXXXXX		10
BI: Búsqueda de Información		X	XXX	X	5
POC: Preocupación por el Orden y la Calidad		XX	XX	X	5
PA: Pensamiento Analítico		XX	XXXXX		7
ES: Espíritu de Servicio		XX	XXXXX	XX	9
IO: Integración en la Organización		XXXXX	X		6

Nuevamente los perfiles individuales son bastante coincidentes dentro del grupo profesional. En esta ocasión no hemos incorporada el perfil de contraste pues es demasiado diferente y no aporta información de interés. Sin embargo hemos señalado en verde un perfil, aparentemente menos complejo que el del resto, que sería conveniente verificar que se trata de un profesional excelente, en cuyo caso el perfil genérico tendría alguna competencia menos.

Este grupo tiene las mismas competencias de logro que médicos y enfermeros y enfermeras, y la afiliación se manifiesta a través del Espíritu de Servicio. La Comprensión de los Demás se manifiesta en tres personas por lo que no puede ser considerada como una característica del puesto, aunque dado el alto nivel de afiliación del grupo, se podría potenciar esta competencias mediante actividades formativas de escucha activa y comunicación.

Sí es una característica peculiar su Integración en la Organización: se encuentran satisfechos con los recursos que el SAMUR pone a su disposición y con las condiciones en las que se desarrolla su trabajo.

Marzo, 2004

José Luis Dirube

Doctor en CC de la Información y consultor

Puede contactarse con él en jldirube@popomega.com