

# Tutoría quirúrgica: una habilidad fundamental

Mary E. Maniscalco-Theberge

## Resumen

En la práctica diaria, los cirujanos comparten conocimiento de manera rutinaria, técnicas quirúrgicas y juicios médicos con los estudiantes. La mayor parte de la información se transmite en encuentros casuales, por ejemplo: un paciente en la clínica o en una cirugía. Una comprensión de los principios del aprendizaje del adulto pueden ayudar al cirujano que desempeña el papel de tutor a transmitir esta información. Formalizar esta transmisión de conocimiento a través de un programa de tutoría acelera el aprendizaje. Además, un programa formal facilita la inclusión de un grupo diverso de alumnos y no solo de unos pocos "elegidos".

**Palabras clave:** Tutoría, aprendizaje del adulto, alumno.

## Abstract

Surgeons routinely share medical knowledge, surgical techniques, and medical judgment with junior colleagues in their everyday practice. Most information is transferred by chance encounters, i.e., a patient in the clinic or a patient in the operating room. An understanding of principles of adult learning can aid a senior surgeons' ability to convey this information. Formalizing this transfer of knowledge through a mentoring program allows wisdom and skills to be passed on in a manner that accelerates the lessons for the recipient. In addition, a formal program allows the inclusion of a diverse group of protégés and not just the chosen "golden few."

**Key words:** Mentoring, adult learning, student.

## Introducción

Los cirujanos que comparten conocimiento, técnicas de enseñanza y asesoría son fundamentales para el desarrollo exitoso de los alumnos y los residentes. La tutoría puede formalizar esta transferencia de conocimiento. En *La Odisea*, Mentor aconsejó a Odiseo y enseñó a su hijo. Del nombre de este personaje de la literatura clásica derivó la palabra mentor: quien aconseja, advierte, guía, asesora y enseña. En un programa formal de tutoría quirúrgica, el cirujano experimentado desarrolla una relación continua con el cirujano inexperto para ayudarlo a guiar su carrera profesional.

---

Deputy Medical Inspector, Professional Services Office of the Medical Inspector, Veterans Health Administration, Washington, D.C. Associate Professor of Surgery, Uniformed Services University of the Health Sciences, Bethesda, Maryland, USA.

*Correspondencia:*

Mary E. Maniscalco-Theberge,  
Office of the Medical Inspector,  
Veterans Health Administration,  
810 Vermont Ave., NW,  
20420 Washington, DC, USA.  
Tel. 202 461 4089.  
E-mail: mary.maniscalco-theberge@va.gov

Recibido para publicación: 21-06-2010

Aceptado para publicación: 29-09-2010

## Principios del aprendizaje en adultos

La tutoría se fortalece por la comprensión y la utilización de los principios del aprendizaje en adultos. El aprendizaje infantil clásico es pasivo, no activo, controlado, no flexible. Enseñar a los adultos requiere una propuesta diferente. Malcolm Knowles es conocido como un pensador líder en la educación para adultos, en quienes ha identificado las siguientes características: son autónomos y autodirigidos, han acumulado una gran cantidad de experiencias de vida y conocimiento, están enfocados al logro de metas, saben lo que es relevante y son prácticos.<sup>1</sup>

Una comprensión de estos principios facilitará al tutor el desarrollo y la educación del alumno. Al ser guiado, no dirigido, el estudiante se hace responsable de su crecimiento. La automotivación intrínseca es fundamental para la adquisición continua de conocimiento y habilidades necesarias en cirugía, una especialidad que requiere actualización de por vida. Al vincularse y entender las experiencias de vida de los alumnos, el cirujano establecerá la base en la cual construir el nuevo conocimiento o las habilidades sin desperdiciar tiempo enseñando lecciones ya conocidas. Al entender los objetivos del alumno se puede desarrollar un plan que satisfaga sus necesidades, lo que dará propósito a sus esfuerzos. Al enfocarse en aspectos relevantes para el alumno las lecciones tendrán más valor para su crecimiento. Al ser prácticas, las experiencias que el cirujano comparte serán aplicables al desarrollo profesional personal.

## ¿Cuál es el objetivo de la tutoría?

El objetivo principal es incrementar el conocimiento, las habilidades, la motivación y la confianza del alumno.

## ¿Por qué entrar a un programa de tutoría?

Para el cirujano principiante, su relación con un cirujano experimentado le permite beneficiarse del consejo y conocimiento de alguien que ha recorrido el camino que él desea transitar. A través de la interacción con su tutor, puede obtener conocimiento mucho más rápido, lo que lo llevará a entender mejor la cultura y los valores que requiere. Esta información privilegiada le permitirá desenvolverse más fácilmente en el ambiente laboral. Puede beneficiarse de los errores y las lecciones de su tutor, y evitar el proceso de ensayo y error. En un ambiente de apoyo, un alumno puede probar ideas y beneficiarse de la perspectiva de su tutor. La relación con un tutor hace que el alumno alcance de manera más activa y eficiente su mayor potencial.

Al tutor, por su parte, trabajar con un cirujano joven puede ayudarlo a revitalizar su vida profesional e impulsarlo a mantenerse en la cima de su profesión, al ser constantemente desafiado por nuevas ideas y propuestas. Se dice que Miguel Ángel creía que *el David* ya estaba en la piedra y que su único trabajo era revelarlo quitando las partes innecesarias. La tutoría puede permitir esculpir a la siguiente generación de cirujanos, al ayudarlos a alcanzar su mayor potencial.

## ¿Cuáles son las características de un buen tutor?

Un asesor quirúrgico debe tener las características básicas que alguien quiere emular: experiencia y acervo de conocimiento y habilidades técnicas. Además, si asesora a un joven cirujano interesado en el liderazgo, es fundamental tener experiencia en habilidades gerenciales y de comunicación. Un tutor es un modelo que se desea imitar.<sup>2</sup>

La retroalimentación es un elemento importante en la educación de los adultos. Un buen tutor debe desarrollar las habilidades para proporcionar una retroalimentación buena y mala: reforzar las conductas buenas y desalentar las malas.

El tutor ayuda a plantear las metas y a solucionar problemas. Es esencial que no sienta que debe conocer todas las

respuestas. Las experiencias que se adaptan a la actualidad son la base de la asesoría. Escuchar al alumno y discutir sus experiencias puede ayudar al tutor a anticipar el manejo de situaciones comunes y complicadas. Al discutir las opciones sin juzgar, el tutor asegura que el alumno tome la que considere conveniente. Mientras recibe asesoría, el alumno necesita diferentes circunstancias y personas para adaptar sus lecciones a su situación personal. Este proceso precisa un seguimiento de las discusiones previas, que permita al alumno moldear su plan. Lo único constante es el cambio, y adherirse a este concepto facilita apoyar mejor al alumno.

El ejemplo de aprendizaje de toda la vida por parte del tutor estimula el conocimiento y habilidades y modela la conducta deseable en el alumno.

Un tutor debería recomendar conferencias e identificar lecturas que podrían ser útiles. Además, un asesor activo proporciona otras oportunidades profesionales que no solo incrementan el conocimiento sino que también permiten establecer contactos.

Al compartir las experiencias de vida fuera del lugar de trabajo, el tutor puede demostrar al alumno la importancia de una vida bien equilibrada.

Para incrementar el desarrollo del alumno, el tutor debe crear un ambiente de apoyo, de mutua confianza y lealtad, esencial para una mejor relación. Un tutor debe mantener su profesionalismo y evitar alusiones sexuales, aunque sean jocosas, porque con frecuencia pueden ser malinterpretadas; al respecto debe muy cuidadoso y honesto. Un indicio de preferencia imputable a favores sexuales podría no solo desacreditar al tutor sino también al alumno y dar la impresión de que su avance no se debe a su profesionalismo.

La relación no debe ser una carga para el asesor ni para el alumno, y es fundamental poner límites de tiempo para la maduración profesional del alumno. Idealmente debe haber crecimiento mutuo, con la labor conjunta hacia metas comunes.

Un tutor exitoso se autoevalúa. Desarrollar una guía de autoevaluación puede ser de ayuda.<sup>2,3</sup> Las siguientes son preguntas de autoevaluación para un tutor: ¿está fijando expectativas de alto desempeño?, ¿ofrece ideas desafiantes?, ¿ayuda a construir la autoconfianza?, ¿ofrece amistad?, ¿confronta actitudes y conductas negativas?, ¿escucha problemas personales?, ¿enseña mediante ejemplos?, ¿participa en experiencias de crecimiento conjunto?, ¿ofrece citas citables?, ¿explica procesos de la organización?, ¿ayuda más allá de los deberes o la obligación?, ¿permanece junto a tu alumno en situaciones críticas?, ¿ofrece consejo sabio?, ¿estimula la autoconciencia?, ¿inspira excelencia?, ¿comparte conocimiento crítico?, ¿brinda estímulo?, ¿ayuda en la solución de problemas?, ¿asiste en el desarrollo de la carrera y las oportunidades de trabajo?

## ¿El programa de tutoría debe ser informal o formal?

La tutoría informal puede ocurrir en muchas situaciones; por ejemplo, el encuentro casual de un cirujano principiante con un cirujano experimentado en la sala de operaciones o en la clínica, en la práctica cotidiana o en conferencias. Las conferencias nacionales o regionales también brindan la oportunidad de obtener asesoría al poner en contacto a jóvenes cirujanos con cirujanos reconocidos en todo el país y con intereses similares. Estas oportunidades son efectivas pero dependen de la casualidad y, por lo tanto, no siempre dan como resultado el cumplimiento de los objetivos del alumno.

Un programa formal de tutoría organiza el esfuerzo e impulsa conscientemente la carrera de un cirujano en entrenamiento. Su impacto en la promoción y el éxito está bien documentado.<sup>4</sup> Se ha demostrado en muchos campos, incluido el de la medicina, que tener un tutor acelera alcanzar los objetivos educacionales. El establecimiento de un programa estructurado formal asegura la inclusión y descarta el “favoritismo”. El programa de tutoría formal es una inversión de tiempo para los participantes y para las instituciones educativas y de salud.

## Establecimiento de un programa de tutoría

Un programa de tutoría formal delinea algunos pasos para que el tutor y el médico en entrenamiento alcancen el éxito. El ciclo de tutoría implica elegir un tutor, fincar expectativas, definir objetivos, iniciar la relación, terminar la relación y evaluar la experiencia de la tutoría.<sup>5</sup>

## Elección de un tutor

Es importante que el cirujano principiante entienda que tanto él como su tutor pueden impulsar diferentes aspectos de su carrera. El tutor y el alumno deben estar involucrados en la elección y considerar las creencias compartidas, la naturaleza y la perspectiva de qué tanto pueden aumentar el nivel de confort y la relación de trabajo. Los vínculos comunes facilitan las discusiones francas y la comodidad al hacer planes. Sin embargo, la diversidad de opinión puede estimular las discusiones y las soluciones. Es importante que el alumno entienda que necesita respetar los papeles y la supervisión del tutor, y no usar la relación para obtener favores personales.

## Fincar expectativas

Es fundamental que tanto el tutor como el alumno entiendan el tiempo comprometido y establezcan expectativas claras respecto al tiempo que dedicarán a la relación. El lapso debe beneficiar a ambos y de ninguna manera debe acortarse o alargarse. Definir las fechas de inicio y de término evita que la tutoría se termine de manera inesperada, lo que puede ser incómodo para el tutor (“ya no me necesita”) y para el alumno (“ya no le importa ayudarme”).

Dado que el objetivo del tutor es ayudar al alumno a desarrollar su mayor potencial debe establecer expectativas altas, para lo cual deberá comprender al alumno, escucharlo, entender cuáles son sus necesidades y qué es lo que desea lograr. Podrá ofrecerle ideas desafiantes, pero con la pretensión de que solo son ideas. Para el desarrollo de un alumno es fundamental alentarlo a tomar decisiones encaminadas a cumplir sus propios objetivos; no se trata de los objetivos del tutor y éste no debería usar la relación para promoverse.

La enseñanza mediante ejemplos es importante para modelar la conducta, sin embargo, a los alumnos puede gustarles algunas de las cosas que hacen los tutores y disgustarles otras. El tutor debe entender que el alumno necesita ser él mismo. No debe tomar como algo personal el que no lo imite en todo; de otra manera podría ser una experiencia frustrante, sin crecimiento real para ninguna de las partes.

Al establecer expectativas que el alumno pueda alcanzar, el tutor le inspirará la excelencia. En las relaciones bien desarrolladas el alumno se siente motivado a no decepcionar a su tutor.

## Definir objetivos

Entender lo que cada persona desea obtener de la relación permite el crecimiento. El alumno debería discutir lo que espera de la relación para facilitar el establecimiento de los objetivos. Los objetivos delineados tienen que ser medibles y definir valores para la relación.

## Hacer crecer la relación

La relación tutor-alumno deberá evolucionar con el tiempo. Al revisar los objetivos específicos pueden evaluarse los logros. Al valorar si ambas partes están obteniendo el máximo beneficio de la relación podrán reevaluarse las necesidades. Aunque no se trata de un objetivo específico de la relación, el tutor también se beneficia al comprender mejor a una generación más joven, con lo que obtiene una perspectiva más actual, lo que potencia sus habilidades de liderazgo.

## Terminar la relación formal

Cuando se cumplan los objetivos de la relación, el alumno se dará cuenta de que habrá nuevas necesidades y nuevos objetivos, lo que tendrá como resultado que cambie de tutor en diferentes etapas de su carrera. La finalización formal del programa de tutoría permite al alumno madurar su relación con el tutor. Con frecuencia continúa la comunicación; el consejo del tutor aún será valorado, pero la relación será diferente.

## Evaluar la experiencia de la tutoría

La medición formal ayuda a evaluar el programa de tutoría. La retroalimentación de las lesiones aprendidas y lo que podría haberse hecho mejor son esenciales para las carreras profesionales del tutor y del alumno. La medición de los conocimientos puede efectuarse mediante exámenes en el servicio o apelando a las juntas nacionales. El desarrollo de habilidades puede medirse en laboratorios de simulación. El compromiso del alumno puede valorarse por sus colaboraciones en la investigación, la retención, los análisis de los empleados y las promociones. La medición del impacto de la tutoría en las minorías permite la evaluación de la diversidad cultural. La publicación de los resultados puede incidir en el programa de tutoría y, en caso de ser exitoso, puede usarse para lograr más apoyo y aceptación.

## Conclusiones y perspectivas

Albert Einstein decía: "Nunca enseño a mis alumnos. Solo intento proporcionarles las condiciones en las cuales puedan aprender". La tutoría es una oportunidad para transmitir lecciones que se aprendieron tras muchos años de experiencia. La adhesión a los principios del aprendizaje del adulto ayudará al cirujano experto a transmitir estas lecciones a los alumnos jóvenes. Un programa formal de tutoría facilita la comunicación de estas experiencias para el beneficio de los futuros cirujanos y para la cirugía profesional en su conjunto. Si el tutor ha hecho bien su trabajo, el alumno habrá aprendido las lecciones necesarias para convertirse en tutor y continuar el ciclo.

## Referencias

1. Lieb S. Principles of adult learning. Vision 1991 (Fall). (Consultado el 29 de Septiembre de 2010). Disponible en <http://honolulu.hawaii.edu/intranet/committees/FacDevCom/guidebk/teachtip/adults-2.htm>
2. Marrelli TM. Management update: why mentoring is important. Home Health Care Manag Pract 2004;16:122-123.
3. Shea G. Mentoring: How to Develop Successful Mentoring Behaviors. Boston: Thomson Learning; 2002. p. 14.
4. Sambunjak D, Straus SE, Marusic A. Mentoring in academic medicine: a systematic review. JAMA 2006;296:1103-1115.
5. Peiper S. The mentoring cycle; a six-phase process for success. Healthcare Executive 2004;16-24.