

FACTORES HUMANOS EN SERVICIOS DE EMERGENCIA: Funciones del Jefe de Grupo.

Autor: Javier Vergara Falces.

En el desarrollo de las actividades profesionales en diferentes tipos de organizaciones, nos encontramos con diversos perfiles de trabajadores.

Simplificando al máximo las opciones, y dejando al margen comportamientos extremos, por un lado, estaría la figura del ineficiente que tiene claro que acude al trabajo a hacer lo mínimo posible y en segundo lugar podríamos definir al que va todos los días a cumplir, desarrolla su trabajo con normalidad, pero no quiere o teme salir de su zona de confort, es decir, no se plantea, o bien le cuesta pensar “fuera de la caja” y rechaza de entrada todo lo que suponga un cambio en la rutina de siempre. Por último, nos encontraríamos con el que se interesa por contribuir con nuevas ideas y soluciones, tiene capacidad e interés en aprender, preocupado por mejorar sus conocimientos, y está abierto a analizar



y poner en marcha cualquier novedad que pueda suponer la mejora de procesos, que contribuyan a ser más eficiente y operativo, aportando con ello un importante valor adicional a su organización.

Estos tres perfiles cambian de grado en función de otros elementos a tener en cuenta, como la ilusión, el compromiso, la satisfacción, la actitud, y la capacidad individual, sin olvidar elementos clave como la motivación, la proyección profesional, la retribución económica, y el clima laboral.

En un entorno cada vez más cambiante, es necesario tener ilusión, observar, analizar y generar nuevas ideas

Imagen 1. En el desarrollo de nuestra actividad profesional diaria influyen varios factores: ilusión, compromiso, satisfacción, actitud, capacidad individual, motivación, proyección personal, retribución económica, y el clima laboral.

continuamente; cada vez que alguien dice «es que siempre lo he hecho así», muere una idea.

La diversidad de opinión, la disparidad de criterios posibles, el análisis continuado en búsqueda de la mejora y el conflicto creador, constituyen ventanas de oportunidad para la mejora si son adecuadamente gestionadas.

Cuando dos personas piensan igual, una de ellas piensa por las dos “Sigmund Freud”

Analizaremos en este capítulo, aquellos aspectos y herramientas de utilidad que el Jefe de Grupo puede utilizar, si entiende que pueden ayudar a maximizar el desarrollo y ejecución de su equipo, así como propiciar un clima laboral que propicie la ilusión, el compromiso y la motivación del personal, posibilitando así una mejora en el servicio a la ciudadanía, a través de la aportación de un valor adicional a la propia organización.

1. RELACION INDIVIDUO/GRUPO.

Toda **organización** puede considerarse en términos de grupos de personas, ocupadas en el intercambio de sus recursos con base en ciertas expectativas. Estos recursos se intercambian constantemente y, sin duda, no se limitan sólo a recursos materiales, ya que abarcan ideas, sentimientos, habilidades y valores. En el intercambio de recursos, se desarrollan contratos psicológicos entre individuos y sistemas, entre individuos y grupos, y entre sistemas y subsistemas, en los que prevalece el sentimiento de reciprocidad.

Las **personas** forman una organización o se vinculan a alguna, porque esperan que su participación satisfaga algunas necesidades personales. Para obtener estas satisfacciones, las personas están dispuestas a incurrir en ciertos costos, o a hacer inversiones personales (esfuerzos) en la organización, pues esperan que la satisfacción de sus necesidades personales sea mayor que los costos, y evalúan el grado de satisfacción esperada y los costos mediante sus sistemas de valores.

Los seres humanos están obligados a adaptarse continuamente a una gran variedad de situaciones, para satisfacer sus necesidades y mantener un equilibrio emocional. Esto puede definirse como *estado de adaptación*, el cual se refiere no sólo a la satisfacción de las necesidades fisiológicas y de seguridad, sino también a la necesidad de pertenecer a un grupo social, necesidad de autoestima y de autorrealización. La adaptación al grupo y la aceptación del grupo, son fundamentales tanto para la salud individual como la del propio grupo.

La imposibilidad de satisfacer necesidades causa muchos problemas de adaptación. Puesto que la satisfacción de estas depende en muchas de las ocasiones de otras personas (en especial de aquellas que tienen autoridad).

La adaptación varía de una persona a otra y en el mismo individuo, de un momento a otro. Una buena adaptación denota "salud mental". Una manera de definir salud mental es describir las características de las personas mentalmente sanas. Esas características básicas son:

1. Sentirse bien consigo mismas.
2. Sentirse bien con respecto a los demás.
3. Ser capaces de enfrentar por sí mismas las exigencias de la vida.

Esto explica el nombre de clima del grupo, dado al ambiente interno existente entre los miembros del mismo, el cual está estrechamente ligado al grado de motivación de los estos.

El clima organizacional es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan los miembros de la organización y que influye en su comportamiento.

No obstante, a lo anterior, existen infinidad de aspectos que rodean a una persona y que influyen en su estado emocional, siendo los laborales y de relaciones en este entorno, solo uno de ellos.

Así en atención a lo anterior, podemos determinar que los aspectos laborales influyen en algún grado en la vida cotidiana de los trabajadores, como también los aspectos extra laborales influyen el estado emocional en el entorno laboral, siendo una cuestión de equilibrio emocional, el que esto no supongan problemas en el desarrollo de diferentes actividades.

El JG ha de detectar en el personal de su grupo, aspectos emocionales negativos que puedan influenciar en las relaciones internas grupo, así como en las misiones a realizar en operaciones, adoptando por tanto una posición de escucha activa permanente (ha de disponer de una habilidad de escucha activa y la ha de poner en práctica), así como evocando en sus colaboradores una actitud abierta y sincera.

Sin la habilidad de escuchar la comunicación, se convierte en un monólogo. Cuando un emisor no se siente escuchado, abandona el intento y la interacción concluye muy a menudo, con emociones negativas y con la presencia de interferencias para futuros intentos de comunicación.

La mayoría de las personas cree que escucha por el mero hecho de estar próximo físicamente y tener unos oídos sanos. Evidentemente estos requisitos son necesarios, pero no suficientes.



Imagen 2. Un Jefe de Grupo escuchando activamente a varios bomberos.

Escuchar activamente consiste en demostrar al otro que su mensaje se ha "entendido" y para demostrárselo se utiliza la parafrase o la repetición del mensaje, pero esto sólo, no sería suficiente. Esta escucha consiste en la habilidad de empatizar, o ponerse en el lugar del otro y entender sus sentimientos.

"Escuchar" y "demostrar comprensión y entendimiento" son dos poderosos reforzadores sociales y prerrequisitos para la intimidad. Su ausencia crea insatisfacción.

Aprender a escuchar es el primer paso de todas las técnicas de mejora en la comunicación.

¿Qué ocurre cuando no se escucha activamente, es decir cuando no se envían señales de estar recibiendo los mensajes del emisor?



Si E no recibe señales de estar siendo escuchado, dejará de emitir y se extinguirá su conducta de informar.

¿Qué ocurre cuando se escucha activamente?:



En esta situación el emisor tiene la sensación de ser escuchado, entendido y comprendido, (2º) se siente gratificado y reforzado y (3º) tenderá a repetir el encuentro con el receptor y por lo tanto fomentará la comunicación.

El JG ha de propiciar comunicaciones formales e informales al objeto de conocer el estado emocional de sus colaboradores, siendo esta una tarea a incorporar de manera ordinaria en los inicios de la guardia, es decir una breve reunión formal en la que expresemos nuestro estado físico y emocional.



Imagen 3. Reunión del Jefe de Grupo con la guardia a la entrada del turno.

Si la comunicación dentro del grupo es continua y abierta, el JG conocerá muchos aspectos de la vida de sus colaboradores y podrá entender aquellos que puedan suponer una perturbación, así, por tanto, una primera toma de contacto en la cual surja la cuestión de, *¿Qué os parece?*, *¿cómo nos encontramos?*, abre la puerta a respuestas abiertas y la mejora en la interpretación del JG sobre posibles aspectos que requieran un tratamiento individual. Cuando nos

comunicamos en presencia y evocamos con nuestra pregunta una respuesta, esta va más allá del léxico empleado, incluyendo posturas, gestos, entonaciones, que pueden dar información para propiciar una posterior reunión individual al objeto de extraer más información.

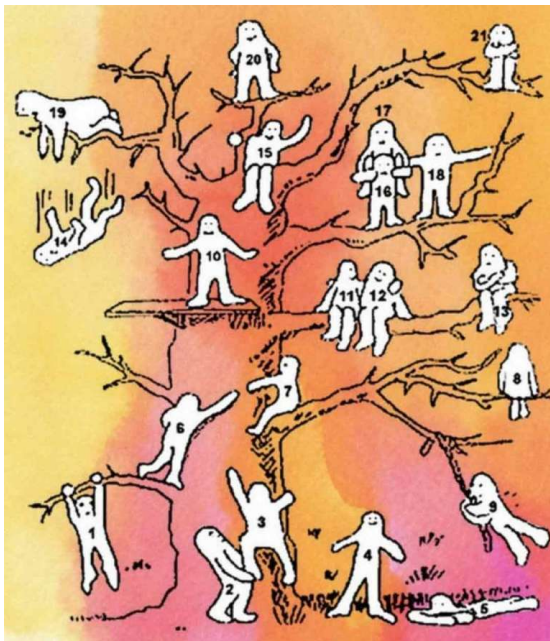
Son muchos los momentos de encuentro formales e informales, que en una guardia pueden generarse, si bien hay que posibilitar los formales en un ambiente adecuado (individual/grupal), en los cuales se traten aspectos individuales (personales/laborales) o grupales (laborales/de relación).

Una breve reunión (formal) al inicio de la guardia, en la cual además de los aspectos de trabajo (distribución de posiciones o actividades entre el grupo), se genera un espacio distendido donde evocar respuestas más allá de lo laboral, puede darnos información para gestionar acciones individuales si observamos algún indicio de problema personal.

Utiliza la regla:

60% ESCUCHA >>> **30% HABLA** >>> **10% SILENCIO**

En algunas áreas se utilizan herramientas para conocer el estado emocional de una manera rápida. Aquí, y sin ánimo de intentar desarrollar un método de uso cotidiano en nuestros servicios, sino más bien a modo ilustrativo, mostramos el sistema creado por Pip Wilson “*Conoce tu estado emocional en 30 segundos*”.



El psicólogo Pip Wilson, a través de un **exhaustivo estudio** concluyó que en una única imagen podría evaluar el estado anímico.

Pip Wilson creó un curioso sistema con el que podía **identificar el estado de todo aquel que realizara la prueba**. Originalmente lo estudió en niños y con el tiempo pudo comprobar que era igual de válido para estudiar a los adultos.

El mecanismo es sencillo: de la siguiente imagen **debes escoger uno de los muñecos** (identificado a su vez con un número).

Cada número o imagen está relacionada con un estado anímico.

Este sencillo test puede aportarte una visión muy clara del momento en el que te encuentras. Y es que, al final todos acabamos proyectando la imagen de nosotros mismos a través de lo que hay alrededor.

Sin ánimo de querer dirigir la integración de esta herramienta, entendemos que cada JG ha de dedicar un tiempo a esta evaluación, apoyándose en una metodología útil y aceptada por los colaboradores, al objeto de identificar problemas, poder profundizar en lo individual, a su vez que entender ciertos comportamientos de sus colaboradores.

Las emociones pueden afectar al comportamiento de los colaboradores en el lugar de trabajo. Los sentimientos y el carácter general de un colaborador tienen un impacto significativo en su rendimiento laboral, habilidades para tomar decisiones, espíritu de equipo y productividad.

Lo que los colaboradores sienten y cómo expresan sus emociones afecta directamente a su desempeño, su creatividad y las relaciones interpersonales. Por ello, a nivel organizacional, se considera importante que las personas intenten mantener sus emociones fuera del entorno laboral. El problema es que esto no es realmente posible, ni útil para el desarrollo de las actividades.

Los seres humanos somos criaturas emocionales, y comunicamos nuestras emociones constantemente. La emoción aparece en su lenguaje corporal, su elección de palabras, su tono de voz y sus acciones.

Comprender las emociones del equipo.

En el ámbito de la psicología, se considera que existen ocho emociones principales: ira, miedo, asco, sorpresa, tristeza, confianza, anticipación y alegría. Pero, ¿cómo las vemos expresadas en las tareas laborales? En teoría, las emociones más comunes que las personas expresan en sus proyectos de equipo son la confianza y la anticipación, valoradas como señales positivas del desarrollo y ejecución. Cuando los miembros del grupo confían entre sí y esperan con entusiasmo las tareas que deben hacer, todos están muy motivados para hacer un gran trabajo.

¿Cómo afecta el estado de ánimo al rendimiento laboral?

Todos los colaboradores pasan por diversas fases: algunas en las se quiere lograr todo lo que se pueda en un solo día, otras en las que problemas de la vida personal interfieren en la rutina laboral y desvanecen las ganas y la motivación para trabajar. Lo que influye en el rendimiento laboral es el estado de ánimo de cada uno de los colaboradores.

2. LA GESTIÓN DE LA RELACIÓN DENTRO DE UN GRUPO DE TRABAJO.

A día de hoy, parece haber acuerdo en que las relaciones de jerarquía en el desarrollo de nuestras misiones, se antoja como adecuada, posibilitando así un sistema ordenado que permite ir creciendo en recursos a medida que se dan requerimientos derivados de la dinámica de la propia situación. Es evidente que esta estructuración para la prestación de servicios, se ha establecido con el objetivo de dar solución adecuada a nuestras misiones principales “resolución de emergencias”.

Pero más allá de lo anterior, esta estructura pensada para la emergencia, determina por supuesto las relaciones en las situaciones de no emergencia, así como en la estructuración de tareas paralelas de soporte y sostenimiento de los servicios. Así, por tanto, en virtud de lo anterior, es entendible que a medida que progresamos en el nivel de mando eficiente en la emergencia, paralelamente estos mismos mandos han de realizar tareas superiores con un progreso similar en el desarrollo técnico, de gestión, planificación y todas aquellas paralelas de mantenimiento y desarrollo de los propios servicios.



Imagen 5. Gestión de las relaciones dentro de un grupo de trabajo.

En lo anterior podemos observar que nuestra dualidad comporta una particularidad en lo que denominamos estructura jerárquica, y es que esta ha de

ser única pero dual en sus objetivos, a diferencia de otras organizaciones en las cuales podemos encontrar estructuras paralelas en función de misiones u objetivos.

¿Cómo de vertical y amplia ha de ser esta estructura?

El margen en este caso lo pone la magnitud de recursos a gestionar en una emergencia que el servicio es capaz de asumir. Así encontramos organizaciones con dos, tres, cuatro, o incluso más niveles de mando jerarquizado, lo cual permite un gran despliegue de medios en emergencias y otras mucho más reducido, si bien es cierto que todas tienen requerimientos parecidos en el ámbito de la gestión y mantenimiento del servicio (PRL, compras, formación, mantenimiento instalaciones, convocatorias, etc.)

Conforme una organización va adquiriendo complejidad, se van añadiendo a la misma más estructuras, ya no solo para dirigir a los Bomberos, sino también para dirigir a otros mandos y otros servicios paralelos, construyéndose así una jerarquía también administrativa de autoridad. La jerarquía de autoridad es la manera en que la organización implementa el mecanismo de coordinación conocido como supervisión directa. Al establecerse una jerarquía dentro de la organización se permite evitar las relaciones contradictorias de autoridad. La jerarquía delimita las potenciales relaciones, y el tipo de interacciones de autoridad y subordinación que estos implementarán. Fija también el ámbito de control de cada superior.

Ventajas de la estructura jerárquica:

PODER. Esta estructura no deja lugar a dudas. A medida que se va estrechando la pirámide, los responsables van apareciendo con sus funciones claras y bien definidas, y todo el personal de la organización conoce quién supervisa el trabajo de cada nivel y sobre quién recae la responsabilidad de las decisiones.

ESPECIALIZACIÓN. En organizaciones más grandes, es difícil que unas pocas personas puedan controlar todas las áreas en las que se ve implicada la organización, por eso la estructura jerárquica permite dividir el trabajo en grandes áreas en las que se vuelve a establecer la estructura piramidal.

PROMOCIÓN. Los trabajadores que forman parte de la estructura jerárquica de una Organización saben perfectamente cuál es el siguiente rango a alcanzar en la organización, con lo que es más fácil mantener alta la motivación del personal.

Desventajas de la estructura jerárquica:

RIGIDEZ. Adaptarse a nuevas necesidades puede ser un proceso lento en las organizaciones con estructuras jerárquicas en cuanto a la gestión refiere, no siendo así el caso en la operativa propia. Y es que cuando todas las decisiones recaen sobre una persona o un equipo muy reducido, la agilidad se pierde. Esta rigidez hace que algunas medidas de cambio se demoren.

COMUNICACIÓN. La comunicación horizontal dentro de cada nivel puede ser adecuada, pero en el desarrollo vertical de esta pueden surgir problemas, si no se establecen procedimientos adecuados como se observan en operaciones.

DESUNIÓN. Formar grandes áreas o departamentos con nuevas estructuras piramidales internas puede hacer que los trabajadores pierdan la conexión con la organización y empiecen a trabajar buscando el éxito del propio departamento que, en ocasiones, puede no compartir las mismas metas de la organización. Esto en nuestra dualidad de acción es menos problemático.

VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE UNA ESTRUCTURA JERÁRQUICA	
VENTAJAS	DESVENTAJAS
• Poder. • Especialización. • Promoción.	• Rigidez. • Comunicación. • Desunión.

En el manejo de las relaciones cotidianas, el Jefe de Grupo se encuentra en una relación de poder, en una escala de segundo orden en relación a la estructura jerárquica de su organización, por lo que debe entender cómo manejar las relaciones con sus colaboradores, para evitar cruces y aprovechar las ventajas propias de esta forma organizativa.

Ha de estructurar las tareas diarias, teniendo en cuenta la delegación de funciones entre sus Jefes de Dotación, y no entrando en el desarrollo de las tareas, cuyo cometido será de los JD, es decir, de igual forma que trabajos y asignamos objetivos en operaciones, se ha de establecer el cauce de delegaciones en gestión diaria de actividades, marcando por tanto un criterio único, aún con la dualidad de funciones característica.

No obstante, a lo anterior y dado que las realizaciones finales dependen de su subordinado directo, ha de tener presentes dos cuestiones:

- Estilo de mando a utilizar.
- Control y verificación de resultados o desarrollos.



Imagen 6. Jefe de Grupo asignando tareas a un Jefe de Dotación.

Asignación de tareas y objetivos en el grupo de trabajo (según estado y madurez del personal):

A medida que más conocimiento tenemos de nuestros subordinados/colaboradores, más eficientes somos en la delegación de funciones, por ello es fundamental cierta flexibilidad a la hora de implementar un sistema de delegación, basándonos en todo momento en los colaboradores, su actitud, aptitud, desarrollo y posibilidades.

- En la medida que el desarrollo de nuestros colaboradores directos sea medio bajo, tendremos que definir muy bien los roles y tareas de estos, así como establecer una supervisión cercana. Habrá que trabajar con el subordinado directo para incrementar su compromiso, motivación y conocimientos en su caso, al objeto de que esta no sea una situación finalista. Si el colaborador tiene conocimientos específicos de alguna materia de interés, se le ha de tener en cuenta pidiéndole sugerencias e ideas en su caso, lo cual aumentarán su compromiso de mejora.
- Cuando nuestros colaboradores/subordinados directos disponen de un nivel de desarrollo medio alto, podremos dejar las decisiones del día a día a estos, es decir, el cumplimiento de tareas según el plan establecido diario, sin necesidad de entrometernos en ello, incluso si el nivel de desarrollo y confianza es alto, los requerimientos de control por nuestra parte serán menores.

Claramente el estilo dependerá de la madurez de los colaboradores:

- ✓ Del nivel de desarrollo para con la organización.
- ✓ Su compromiso.
- ✓ Sus conocimientos y experiencia.

MADUREZ DE LOS COLABORADORES

ALTA

MEDIA

BAJA



PUEDE	PUEDE	NO PUEDE	NO PUEDE
QUIERE	INSEGURO	QUIERE	NO QUIERE
DELEGAR OBSERVAR CONFIAR	PARTICIPAR COLABORAR ASISTIR	CONSULTAR EXPLICAR PERSUADIR	ORDENAR GUIAR EXPLICAR

El lema será hacer las cosas bien, mejorándolas continuamente, buscando no cometer errores, pero siendo al mismo tiempo capaces de asumirlos en caso de producirse, y evitarlos en el futuro aprendiendo de la experiencia.

Atiende las propuestas de tus colaboradores, cada miembro del equipo puede aportar nuevas soluciones a los mismos problemas.

Contribuye a establecer entre todos el conjunto de metas y objetivos que desees conseguir y luego comienza a andar junto al resto del equipo para ir consiguiendo una a una, todas las propuestas que surgen.

Aprovecha la consecución de objetivos para festejar de alguna manera el logro y hacer ver a todos, cómo su trabajo contribuye a conseguirlos.

2. EL GUIA DEL GRUPO.

La forma en que los responsables en algún escalón de la jerarquía encaran la organización y gestión de las personas a su cargo, suele estar influida por su concepción acerca de la naturaleza del actuar humano respecto de las organizaciones. Mientras algunos piensan que la gente sólo trabaja por estricta necesidad y que necesita jefes que den órdenes claras, otros pueden pensar que además de la necesidad, existen otras motivaciones vinculadas a la realización personal, el gusto por la tarea bien hecha, etc.,

No existen estilos “puros” de dirección de personas. Si observamos la gestión real, vemos que coexisten distintas formas y procedimientos de organizar. No obstante, para clarificar mejor lo que constituyen dos modelos extremos, utilizaremos los conocidos análisis de McGregor que se centran precisamente en el estudio comparado de dos conjuntos de generalizaciones, a las que él denomina Teoría X y Teoría Y.

Se trata de dos modelos antagónicos, mientras la **Teoría X** representa un estilo tradicional, mecanicista y pragmático; la **Teoría Y** supone un estilo de dirección basado en la confianza, la creatividad y la participación. El estilo directivo derivado de la Teoría X, condensa los aportes de la Organización Científica del Trabajo, en tanto anula la iniciativa individual, aprisiona la creatividad del individuo, reduce la actividad profesional a través del método preestablecido y establece una rutina de trabajo con una nula discrecionalidad en la ejecución de las tareas.

Una dirección que se apoya en la Teoría X sólo puede aspirar a cubrir las necesidades más básicas, aquella que se apoya en la Teoría Y debe esforzarse por construir una estructura más humanizada, impulsar un proceso de creación de oportunidades que libere el potencial humano y, a la vez, fomente el crecimiento tanto individual como colectivo. Para todo ello es necesario sustituir el ejercicio del control y la dirección a través del poder, por un nuevo principio: aquel por el que se aúnan las necesidades del individuo y las de la organización.

La teoría Y se basa en un conjunto de supuestos de la teoría de la motivación humana, según la cual el hombre común no siente que sea desagradable trabajar. De acuerdo con ciertas condiciones controlables, el trabajo puede ser una fuente de satisfacción (y debe realizarse voluntariamente) o una fuente de castigo (y debe evitarse, en lo posible). Confiar objetivos a una persona, a un colaborador, o asignar, es una manera de premiar, asociada con su alcance efectivo. Las recompensas más significativas como la satisfacción de las necesidades del ego, o de autorrealización, son productos directos de los esfuerzos dirigidos a conseguir los objetivos organizacionales.

¿Cuál es entonces el Rol que el JG juega en esta nueva forma de organizar y dirigir al personal? Dos aspectos son relevantes aquí, el Yo y los otros:

COMO ME VEO YO (MI ROL)	COMO ME VEN LOS OTROS A MI (EN MI ROL O FUERA DE ÉL)
COMO VEO YO A LOS OTROS (PERSONAS CON MOTIVACIONES Y ACTITUDES)	COMO SE VEN LOS OTROS A SÍ MISMOS (SU ROL DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN Y EL GRUPO)

Como me veo yo es fundamental, si no tengo confianza, actitud, aptitud y no me identifico claramente con mi rol, entonces no estoy en ninguna parte.

¿Qué espera la organización de mi Rol?:

- Que sea eficaz con las tareas y las personas.
- Que sea eficiente con los recursos.
- Que sea armonizador de los conflictos.
- Que sea fuente de motivación del personal y dinamice un ambiente positivo.
- Que estemos identificados con las misiones y visión de la organización.

¿Qué esperan mis colaboradores/subordinados?:

- Que seamos capaces de tomar decisiones.
- Que seamos competentes (técnicamente y a nivel de organización).
- Que seamos humanos en el trato (justos y equitativos).
- Que seamos defensores de sus aspiraciones.
- Que seamos honestos.

Si el JG juega su rol con sinceridad, esto no ha de ser causa de conflictos o problemas, pues todo el mundo entenderá que juega su papel con honestidad.

Un JG que no es honesto, justo, actúa con criterio y equidad, o no es conocedor de su equipo y su trabajo, difícilmente encajará en el rol y por tanto entraremos en como los otros le ven fuera de su rol, lo cual influenciará la cadena de motivación dentro del grupo, rompiendo un esquema claro y ordenado de funcionalidad y desequilibrando la dinámica grupal.

Si queremos dirigir personas, no solo hay que utilizar el poder del cargo, hay que sacar otra herramienta cuyas capacidades son ilimitadas: “la autoridad”.

El poder emana del cargo, de los galones, el puesto, por el contrario, la autoridad emana de los otros, del cómo me ven, es por tanto algo que yo he de ganar con mis acciones, y es aquí donde el cómo yo hago y porque lo hago, juega un papel vital en la gestión del factor humano.

La actitud es fundamental. Si mostramos actitud positiva hacia los demás, recogeremos respuestas positivas de los otros, de lo contrario, entraremos en un bucle descendente.

¿Cómo? Con asertividad y positividad. Lo que uno siembra es lo que recoge.

CUALIDADES DE UN BUEN MANDO	
-	Integridad
-	Entusiasmo
-	Honestidad
-	Energía
-	Conocimientos
-	Presencia
-	Generosidad
-	Competencia
-	Iniciativa
-	Responsabilidad
-	Sentido común
-	Firmeza
-	Coraje
-	Decisión
-	Espíritu de equipo
-	Fe en el equipo
-	Profesionalidad
-	Humor
-	Tenacidad
-	Tacto

No obstante, a todo lo anterior, mantener el equilibrio significa no pasar al polo opuesto, es decir, una excesiva preocupación por lo social perdiendo de vista lo organizacional, así por ejemplo un esquema de dirección *laissez faire*, es el que se ocupa más de generar vínculos de confianza personales que de concretar proyectos con su equipo de trabajo.

La permisividad excesiva no permite que cada cual cumpla con su papel en la organización y mina la visión ante los demás, del rol que el JG ha de jugar en la situación, posibilitando que cada cual tire hacia sus propios intereses en detrimento del grupo o las misiones “*con mi jefe todo bien, hacemos lo que queremos jefe*”. Veamos un cuadro de estilos y filosofías de mando:

ESTILOS Y FILOSOFÍAS



En este sentido podemos aludir a una serie de creencias que los colaboradores /subordinados tienen sobre su mando (JG) que son reforzadas por la propia actuación de aquel:

- Es alguien competente en el más amplio sentido de la palabra. Sabe cuál es la mejor manera de hacer las cosas. Este "saber hacer" le viene de los amplios conocimientos que tiene sobre su posición y de su habilidad para distribuir convenientemente las tareas a ejecutar entre sus colaboradores, de forma que cada uno realice aquellas para las que está más cualificado.
- Se preocupa por sus colaboradores: No sólo le preocupa el cumplimiento de la misión, sino también la situación en que se encuentran sus subordinados.
- Las cosas no se hacen simplemente por hacer: Él es capaz de transmitir a sus colaboradores la firme convicción de que las acciones que se realizan tienen siempre una utilidad, aunque a veces no lo parezca.
- Él mismo se involucra en la misión: Después de dar las directrices de actuación a su personal, no les "abandona" a su suerte. Para él no existe el "búscate la vida". Apoya a estos en todo momento, estando pendiente de las dificultades que puedan surgir para intentar superarlas. También

les apoya moralmente, dándoles ánimos para continuar cuando lo necesitan. Sabe estar siempre en el momento y en el lugar oportunos. Su propio esfuerzo y su total entrega es el mejor modelo a seguir por los que lidera.

Por centrar y aclarar un tema nuclear, el JG **no es** el que más conocimiento técnico del oficio tiene dentro del grupo, es alguien competente y que conoce su oficio, eso sí, pero puede y debe tener a su cargo personal más competente y experto que él en diferentes disciplinas, lo cual es no solo razonable y natural, sino sano.

Teniendo en cuenta lo anterior, un JG no ha de preocuparse por ello, sino que más bien su función es potenciarlo, porque solo así el grupo crecerá y la organización ganará, lo que redundará en que nuestra misión sea más acertada. Su rol es ese, potenciar el grupo, hacer aflorar las capacidades, potenciar las sinergias, motivar y dejar crecer a su personal, ese es su rol, el cual en no pocas ocasiones, es fuente de confusión y por ende de frustración, generando unos resultados de gestión y dirección de personal negativos cuando no se entiende.

3. MOTIVACIÓN Y PARTICIPACIÓN EN EL GRUPO DE TRABAJO

El clima del grupo tal y como ya se ha expuesto, está estrechamente ligado al grado de motivación de los individuos y de los grupos.

Cuando las personas tienen una gran motivación, el clima motivacional permite establecer relaciones satisfactorias de animación, interés, colaboración, etc. Cuando la motivación es escasa, ya sea por frustración o por impedimentos para la satisfacción de necesidades, el clima organizacional tiende a enfriarse y sobrevienen estados de depresión, desinterés, apatía, descontento, etc., hasta llegar a estados de agresividad, agitación, inconformidad, etc., característicos de situaciones en que los empleados se enfrentan abiertamente contra la organización.



Imagen 7. Un grupo de bomberos realizando una actividad conjunta.

Atkinson desarrolló un modelo que estudia el comportamiento motivacional teniendo en cuenta los determinantes ambientales de motivación.

El concepto clima de grupo comprende un espacio amplio y flexible de la influencia ambiental sobre la motivación. "El clima es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional" que:

- a) Perciben o experimentan los miembros del grupo.
- b) Influye en su comportamiento.

El clima se refiere al ambiente interno existente entre los miembros del grupo, está estrechamente ligado al grado de motivación de los trabajadores, e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional, es decir, aquellos aspectos del grupo que desencadenan diversos tipos de motivación entre los miembros. Por consiguiente, es *favorable* cuando proporciona la satisfacción de las necesidades personales y la elevación de la moral de los miembros, y *desfavorable* cuando no logra satisfacer esas necesidades.

¿Qué emociones positivas afectan a la motivación y el rendimiento laboral?

- 1) **Confianza:** La confianza es la confianza que ponemos en los demás. Cuando la confianza en un grupo es alta, los colaboradores innovan más, trabajan de manera más productiva y tienen niveles más bajos de estrés. Por el contrario, cuando la confianza es baja, o incluso ausente en un lugar de trabajo, abunda la negatividad. La desconfianza

puede tener un impacto negativo en el compromiso de los colaboradores.

- 2) **Logro:** La naturaleza humana es luchar por el logro y desear el reconocimiento. Las emociones que sentimos cuando conseguimos nuestros objetivos, y cuando otros reconocen esos logros, son poderosas. El reconocimiento tiene el mayor impacto individual en la satisfacción laboral de los colaboradores, tanto por motivadores intrínsecos como extrínsecos. En el lugar de trabajo, promover el reconocimiento es sinónimo de promover las relaciones. Cuando los colaboradores se reconocen entre sí, se fortalece el vínculo entre ellos.
- 3) **Altruismo:** Uno de los síntomas más poderosos de confianza es el altruismo. Aunque tendemos a pensar en el altruismo en términos de filantropía, en el lugar de trabajo (como en nuestras vidas personales) es tan simple como anteponer las necesidades de los demás a las nuestras. En el trabajo, es más probable que se vea altruismo cuando los colaboradores ayudan a sus colegas con algo fuera de sus responsabilidades. Los “altruistas” tienden a estar más comprometidos con su trabajo, cumplir con todas las responsabilidades de su puesto, y tienen menos probabilidades de abandonar una organización. En resumen, cuanto más fuertes sean las relaciones en su lugar de trabajo, más colaboradores practicarán el altruismo.
- 4) **Pertenencia:** Pertenecer es la necesidad de sentirnos conectados con otras personas. Cuando la pertenencia está ausente, la salud mental sufre. Las personas que se sienten fuera de lugar no sólo muestran niveles más bajos de felicidad y adaptación, sino que también son más propensas a las enfermedades mentales y físicas. En este sentido, las relaciones humanas son la clave del sentido de pertenencia. Ésta, por definición, sólo puede desarrollarse a través de interacciones frecuentes y positivas entre individuos que se demuestran respeto y cuidado mutuo. Es imposible sentir pertenencia sin la presencia y el apoyo de otras personas.

¿Qué emociones negativas afectan al rendimiento laboral?

- 1) **Ira:** El enfado en el lugar de trabajo puede ser el resultado de la frustración, los conflictos interpersonales con jefes o compañeros y el trato injusto.
- 2) **Envidia:** Es común envidiar los logros y recompensas otorgados a otros. La teoría de la equidad dice que todos los colaboradores están motivados por un sentido de igualdad, y que esto puede impulsarles a trabajar más para conseguir un objetivo concreto, como un reconocimiento o una promoción.
- 3) **Culpa:** Si un colaborador se siente culpable por tareas inacabadas o mal realizadas.

- 4) **Impotencia:** Una sensación de incapacidad o inutilidad en el trabajo, o una sensación de ansiedad, es una señal de advertencia que no debe ignorarse.

EMOCIONES POSITIVAS Y NEGATIVAS QUE AFECTAN A LA MOTIVACION Y EL RENDIMIENTO LABORAL	
POSITIVAS	NEGATIVAS
1. Confianza. 2. Logro. 3. Altruismo. 4. Pertenencia.	1. Ira. 2. Envidia. 3. Culpa. 4. Impotencia.

IMPORTANTE REFLEXIÓN: “Casi todos saben lo que hacen, algunos saben cómo lo hacen, pero muy pocos conocen porque lo hacen”.

¿Por qué hacemos las cosas? la identificación profunda es lo que da sentido al hacer, y es una fuente inagotable de motivación.

Sabemos cuáles son nuestras misiones, sabemos cómo tenemos que desarrollarlas, pero el verdadero sentido a nuestro trabajo está en el ¿porqué lo hacemos?

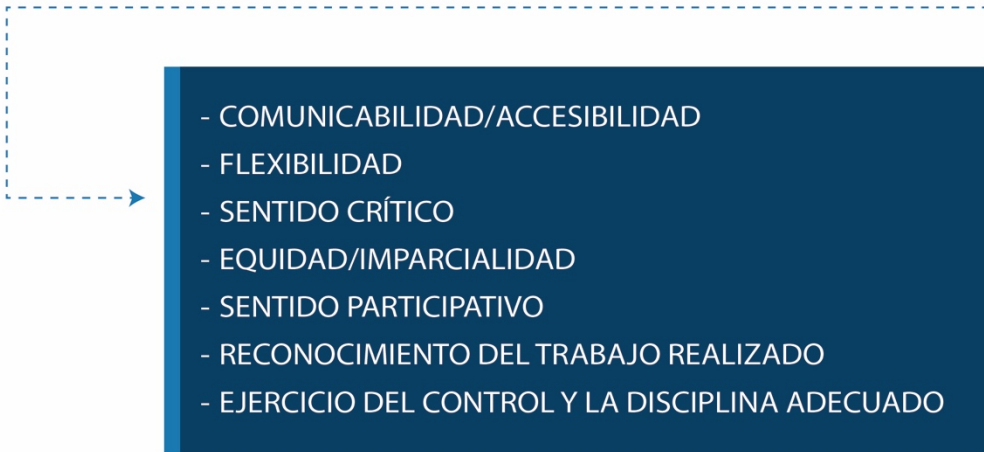
- Porque estamos para ayudar a quien está en situaciones difíciles de pérdida de seres queridos, de bienes, de identidad, que se encuentra en un abismo y cuando nos ve se le hace la luz.

“Acaso puede haber mayor factor motivacional que este”

Hoy en día en las organizaciones, el por qué se hacen las cosas es un elemento relevante de la motivación, relacionado con la escala de jerarquías motivacionales de Maslow en la que no entraremos aquí, pero si valoramos nuestra posición en la pirámide estamos de la mitad para arriba, porque nuestro trabajo en sí, ya es fuente de realización personal.

En ocasiones esto no se entiende bien, no se percibe o se ha olvidado, por ello es tarea del mando en ese quehacer motivacional, recordar porque estamos aquí.

ACTITUDES DEL MANDO QUE FAVORECEN LA MOTIVACIÓN

- 
- COMUNICABILIDAD/ACCESIBILIDAD
 - FLEXIBILIDAD
 - SENTIDO CRÍTICO
 - EQUIDAD/IMPARCIALIDAD
 - SENTIDO PARTICIPATIVO
 - RECONOCIMIENTO DEL TRABAJO REALIZADO
 - EJERCICIO DEL CONTROL Y LA DISCIPLINA ADECUADO

Veamos algún apoyo del JG en cuanto a las conductas que favorecen la implicación de los subordinados/colaboradores.

Hay varias maneras de crear confianza y aumentar la moral del grupo, aquí aportaremos 10 consejos habituales:

- 1) **CONVENZA** en lugar de mandar: los mandos más eficaces no mandan, intentan persuadir más que ordenar.
- 2) **DEJE** que su personal tome sus propias decisiones: los empleados necesitan sentir que tienen autoridad sobre sus propios trabajos. Suministre los hechos y déjeles que tengan un peso en la decisión tomada.
- 3) **DELEGUE**, pero no descargue: la delegación es un instrumento esencial de la buena dirección, pero si sólo se delegan las tareas desagradables se considerará como un abuso de poder.
- 4) **PLANTEE OBJETIVOS**: el plantear objetivos de una forma regular, mejora el desempeño más que cualquier otra técnica de dirección.
- 5) **ESCUCHE** a sus colaboradores/subordinados y hágales saber que les escucha: plantee reuniones durante las cuales puedan decir lo que tienen en su mente. Tome notas de la reunión de tal forma que recuerde lo que se habla y las acciones a tomar. No necesita estar de acuerdo en todo, sino sólo escuchar. Es tan importante escuchar cómo actuar. Recuerde la regla del 60/30/10.

6) Lleve hasta el fin lo que se haya **COMPROMETIDO**: si le dice a un colaborador que va a hacer algo por él, hágalo, y si no piensa hacerlo, no la diga. Su credibilidad se resentirá si no cumple las expectativas.

7) Haga las **CRÍTICAS CON TACTO**: evite a toda costa el ridículo público. Sea justo con todo el mundo. No debe consentir que la gente critique públicamente, cotillee y tenga peleas personales.

8) Ocúpese de que su personal se **FORME CONTINUAMENTE**: las personas necesitan enriquecer constantemente su trabajo, bien profundizando los nuevos avances relacionados con el propio puesto de trabajo o conociendo otras tareas relacionadas. Las maniobras, su participación con ellos y la búsqueda de la mejora continua es una herramienta poderosa.

9) **PROMUEVA LA AMISTAD** y la camaradería dentro del grupo: de a la gente la oportunidad de socializar. Intente que se reúnan fuera de las horas de trabajo a lo largo del año. Si los trabajadores tienen oportunidad de socializar, se identifican con más energía y desarrollan más creatividad en los objetivos del grupo. Tenga en cuenta que muchas veces no se cambia de trabajo por las buenas relaciones que se establecen entre compañeros.

10) **RECUERDE SIEMPRE SU ROL**, usted es el Jefe de Grupo y como tal le han de ver y se ha de ver, actúe siempre en consecuencia, con honestidad y justicia para todos por igual, sea claro.

POR OTRA PARTE, HAY QUE DECIR QUE DESMOTIVACIÓN ES UN TÉRMINO QUE ABARCA IDEAS CONTRARIAS A LA MOTIVACIÓN.

Se define como un sentimiento o sensación, marcados por la ausencia de esperanzas, o angustia a la hora de resolver obstáculos, que genera insatisfacción y se evidencia con la disminución de la energía y la incapacidad para experimentar entusiasmo.

Se caracteriza por la existencia de pensamientos e ideas de perfil pesimista, y por un estado de desesperación al que se llega tras experimentar un intenso desánimo, que surgen a raíz de la multiplicación de vivencias negativas, y por la sensación de no tener la capacidad necesaria para alcanzar objetivos.



4. EL CONFLICTO INTRAGRUPAL Y HERRAMIENTAS PARA SU GESTIÓN.



El estoico Marco Aurelio, sapientísimo emperador filósofo de tiempos del imperio romano, señaló una vez: **“Lo que es bueno para la abeja, no siempre es bueno para la colmena. Pero lo que es bueno para la colmena, siempre será bueno para la abeja”**.

Esta estructura organizacional de las abejas, no confluye con el pensamiento general de las personas, cuyas satisfacciones personales están en no pocas ocasiones por encima de las de la colectividad, lo cual en sí es una fuente de conflicto y por lo cual los humanos decidimos generar normas, leyes y los tribunales de justicia, para propiciar un equilibrio que permita vivir en sociedad

¿Qué es en sí un **conflicto**? Según la RAE:

- Combate, lucha, pelea. Enfrentamiento armado.
- Problema, cuestión, materia de discusión.
- Coexistencia de tendencias contradictorias en el individuo, capaces de generar angustia y trastornos neuróticos.

Se trata de una situación en que dos o más individuos con intereses contrapuestos entran en confrontación, con el objetivo de neutralizar, dañar o eliminar a la parte rival, incluso cuando tal confrontación sea verbal, para lograr así la consecución de los objetivos que motivaron dicha confrontación. Este

puede ser también individual, cuando una persona entra en dicotomías internas sobre hechos, valores, opiniones, criterios, etc. y ha de decidir sobre la realización de una acción, que pone en contraposición a los anteriores.

Parece generalizada, por tanto, la opinión de que los conflictos son negativos, pero con estos términos, lo que definimos realmente son las consecuencias del conflicto mal resuelto. **El conflicto puede llegar a ser positivo si se afronta adecuadamente.**

En ocasiones escuchamos definiciones de problemas y conflictos en diferentes disciplinas que pueden dar lugar a interpretaciones erróneas, pero como viene explicito por la RAE, al final el problema es, o puede, ser una fuente de conflicto en sí.

El conflicto alude al hecho de puntos de vista diferentes, entre personas, organizaciones, instituciones, o entre uno mismo. Pueden solucionarse mediante acuerdos en los que los costes beneficios de las partes determinaran si no retoman. Hay quienes dicen que los conflictos no tienen solución y si los problemas. Sin ánimo de discrepancias, una buena negociación puede solventar el conflicto, con independencia de que la fuente que lo genere siga latente y no pueda eliminarse por su cualidad.

Fuentes de conflicto hay muchas, entre ellas destacamos:

- Factores culturales, religiosos, políticos, valores, ideas, tradiciones...
- Factores estructurales (la jerarquía).
- Factores relacionados con la comunicación y el comportamiento.
- Factores del comportamiento.

Estos tienen mucho que ver con lo emocional, de ahí su dificultad.

El conflicto por tanto es una fuente continua, es algo inherente a las relaciones sociales, porque como ya dijimos, no existen dos personas que piensen igual.

Un problema es una situación que en este momento no tiene solución, si bien puede tener solución, o no (problema irresoluble). Si no tiene solución, hay conflicto interno, o externo y se requiere una adaptación para poder convivir con él.

En el quehacer diario el JG se enfrenta a fuentes de conflicto y problemas, algunos de los cuales puede resolver, otros de los cuales no está en su mano resolver, y otros que quizás son irresolubles y habrá que convivir con ellos.

Como en todo en la vida, la anticipación y la prevención dan mejores resultados que la respuesta una vez consumados los conflictos, o problemas, de ahí que

una buena gestión documental de procedimientos (gestión, de seguridad, operacionales...), constituye una herramienta preventiva de primer nivel, en el intrincado mundo de los problemas y conflictos con nuestros colaboradores/subordinados en el entorno del trabajo.

Si conocemos bien a nuestros colaboradores/subordinados (su cultura, valores, ideas tradiciones, su forma de comportarse y expresar con los demás, etc.) podemos establecer reglas de convivencia y evitar aspectos que puedan ser lesivos y lanzar el chorro de la fuente del conflicto, así evitaremos juicios de valor, o conversaciones, sobre aspectos que puedan ser lesivos para alguno de los miembros y trataremos de desviar conversaciones, cuando veamos que los contenidos puedan ser interpretados negativamente por alguno de los miembros, siendo este el primer cortafuegos proactivo, que el JG ha de practicar para evitar conflictos dentro del grupo.

No obstante a lo anterior, y como se ha marcado en las fuentes, la jerarquía en si es una fuente de conflicto, es tal, porque el JG tiene que velar por conseguir unos objetivos que son los de la organización y así esta establecido en su rol, manteniendo equilibrio con los objetivos personales suyos o de los colaboradores, que en algún caso pueden entrar en la línea de confusión con los organizacionales, por lo que ha de dejar calificadas sus posiciones y para ello la documentación sobre reglas de juego es muy importante en todos los servicios, sirviendo esta documentación como herramienta de apoyo al mando intermedio, en sus justificaciones ante diferentes decisiones.

Hay que tener siempre presente que el conflicto está en lo emocional, en los valores, creencias, etc. y que por tanto nunca la solución ha de pasar por cambiar al otro, sino por buscar un equilibrio de convivencia mutua y respeto común.

Otra forma de anticiparse a los conflictos, consiste en generar una dinámica de comunicación asertiva entre los miembros del grupo y entre el JG y estos.

La comunicación es un ingrediente esencial para el manejo eficaz de los conflictos. No se puede resolver un conflicto que no se entiende y no se puede entender el conflicto, hasta que no se tiene la información completa y exacta. También necesitamos la comunicación para averiguar exactamente qué es lo que la otra persona quiere cambiar y qué necesita para resolver el conflicto. Una vez que las dos personas son capaces de entenderse entre sí, y a sí mismas, ya pueden empezar a trabajar juntas para encontrar soluciones que beneficien a ambas.

Existen tres tipos genéricos diferenciados de comunicación:

- **Comunicación pasiva.** Este estilo de comunicación puede llevar implícita una trasgresión de los propios derechos al no ser capaz la persona de expresar abiertamente sentimientos, pensamientos y opiniones o hacerlo de manera auto derrotista, con disculpas, con falta de confianza, de tal modo que los demás pueden no hacerle caso.
- **Comunicación agresiva.** Vendría determinada por la defensa de los derechos personales y la expresión de pensamientos, sentimientos y opiniones de una manera inapropiada e impositiva, sin respetar los derechos de las otras personas. El objetivo habitual de la agresión es la dominación de las otras personas. La victoria se asegura por medio de la humillación y la degradación. Las víctimas de las personas agresivas acaban por sentir resentimiento y evitarlas.
- **Comunicación asertiva.** Consiste en una expresión directa de los propios sentimientos, deseos, derechos legítimos y opiniones sin amenazar o castigar a los demás. La aserción implica respeto hacia uno mismo al expresar necesidades propias y defender los propios derechos, y respeto hacia los derechos y necesidades de las otras personas.

Es la comunicación asertiva, la que nos permitirá mantener un equilibrio adecuado de respeto para con los otros y un ambiente de comunicación adecuado en el seno del grupo que evitará muchos problemas. Por su parte la comunicación pasiva y agresiva, son fuentes de conflicto interpersonal a medio y largo plazo.

Existen únicamente **tres caminos para resolver cualquier conflicto** y nos hará falta decidir cuál es el más adecuado.

- **La vía del poder en la estructura de jerarquía,** es la capacidad o las posibilidades que tiene una persona de conseguir su objetivo logrando que otra realice actuaciones que, sin la influencia de la primera, probablemente no haría. No siempre el poder es negativo, aunque puede llegar a serlo cuando se abusa de su uso negando a la otra parte la posibilidad de defender sus intereses. El problema aquí es que el poder consigue obediencia, pero no seguimiento, lo cual a medio y largo plazo no es sano para el grupo ni los individuos.
- **La vía del derecho** es un sistema de normas que pretende regular los comportamientos. Este sistema determina la existencia de una serie de conductas prohibidas y un catálogo de sanciones para estas conductas que son impuestas por el sistema de la organización. Un adecuado catálogo de órdenes, instrucciones, procedimientos, etc., clarifica mucho

el camino y allana una solución a los posibles conflictos. Esta es una herramienta de apoyo fundamental del mando.

- **La vía del interés** persigue llegar a un entendimiento entre las partes en conflicto que les permita encontrar soluciones que satisfagan a todas ellas. Las partes deben colaborar para encontrar una solución. Es a ellas a quienes se les reserva la capacidad de decidir la solución que mejor les satisfaga; basada necesariamente en su interés y sin perder de vista el interés de la organización, dado que el interés individual en la organización no puede eclipsar el interés de la organización y menos cuando la misión de esta es el servicio público y el interés general de la ciudadanía.

COMO AFRONTAR EL CONFLICTO ENTE COLABORADORES

- Ponga en marcha las mismas técnicas que utilizaría con la crítica y la alabanza.
- Escuche atentamente a las personas implicadas.
- Juzgue los hechos y no a las personas.
- No generalice y asuma que la persona más conflictiva o menos competente es la fuente del conflicto.
- Sea objetivo y neutral.

Las formas que puede adoptar en conflicto toda vez que ha surgido pueden materializarse de dos maneras:

- a) **Positiva.** El conflicto en las organizaciones puede ser una fuerza positiva. La aparición y solución puede conducir a un resultado constructivo del problema. La necesidad de solucionar el conflicto lleva a que la gente busque formas de cambiar cómo hace las cosas. El proceso de solución de conflictos es un estímulo para el cambio positivo dentro de la organización.
- b) **Negativa.** El conflicto también llega a presentar efectos negativos importantes, con lo que desvía los esfuerzos para el logro de las metas y agota los recursos, en particular el tiempo y el dinero. Si son graves las opiniones, ideas y creencias enfrentadas, afectan también, el bienestar psicológico de las personas ocasionando altos niveles de resentimiento angustia, bronca, tensión y ansiedad además de estrés. Estos sentimientos se derivan de la amenaza que representa el conflicto para el sistema de creencias personales.

Tradicionalmente se ha visto el conflicto como algo negativo en las organizaciones, pero constituye un elemento necesario para el progreso organizativo y para el adecuado desarrollo de sus miembros. No es ni positivo ni negativo, tendrá aspectos positivos o negativos, según se aborde y se resuelva

5. CONTROL EMOCIONAL Y CUIDADO DEL GRUPO EN OPERACIONES.

El estrés y su influencia en la toma de decisiones.

Posiblemente en alguna ocasión habremos escuchado que el estrés afecta o puede afectar en la toma de decisiones en emergencia, si bien esto es una realidad, trataremos aquí de explicar bajo un prisma científico por qué ocurre esto y cuál es su grado afección, al objeto de poder interponer medidas de mejora en la toma de decisiones, que complementen otras herramientas y permitan un mejor resultado en el proceso de la gestión de la emergencia.

Indicar que el estrés puede jugar dos funciones, una de mejora y otra de empeoramiento, todo depende del nivel y de la persona, es decir, no hay una regla única para todo el mundo, sino que es cada persona en situación, la que ha de propiciar el no verse superada por un excesivo nivel de estrés, cuyo resultado final en la gestión de la emergencia propicie unos resultados negativos. Dicho lo anterior, es entendible que, de igual forma, el personal a nuestro cargo (el grupo de trabajo) ha de tener también un adecuado nivel de estrés situacional para que este no sea negativo en su desarrollo.

Comencemos por mostrar una clasificación funcional de nuestro sistema nervioso. En este sentido, tenemos el sistema nervioso somático y el autónomo. El *somático* es el conjunto de neuronas involucradas en todas las funciones voluntarias del cuerpo, como por ejemplo teclear en el ordenador. Nosotros tenemos el control de nuestras acciones.

El *sistema nervioso autónomo*, en cambio, engloba todas aquellas acciones que suceden en nuestro cuerpo de forma involuntaria, es decir, sin necesidad de pensar en realizarlas. No tenemos el control de nuestras acciones. **Y este sistema nervioso autónomo, a su vez, se divide en parasimpático, simpático y entérico.**

- ✓ El **parasimpático** engloba todas aquellas funciones que llevan a la calma en el cuerpo, desde rebajar la frecuencia cardíaca hasta mantener la digestión activa, pasando por reducir la presión arterial, contraer las pupilas, etc.

- ✓ El **simpático** hace lo contrario: lleva al estrés en el cuerpo cuando hay un peligro. Esto implica incrementar la frecuencia cardíaca, suprimir la digestión, aumentar la presión arterial, dilatar las pupilas...
- ✓ El **entérico**, por su parte, es la porción del sistema nervioso que regula la motilidad gastrointestinal, es decir, los movimientos de los tejidos de los intestinos para absorber nutrientes.

Prestaremos atención aquí para no extendernos demasiado a los dos primeros, simpático y parasimpático.

El sistema nervioso simpático es la parte del sistema nervioso involucrado en la respuesta involuntaria ante situaciones de estrés, o que interpretamos como un potencial peligro. Es un conjunto de reacciones en las que está involucrado tanto el sistema nervioso central, como el periférico.

Se trata de uno de los mecanismos de supervivencia más primitivos que existen, pues todas aquellas situaciones en las que debemos actuar rápido están reguladas por este sistema nervioso simpático. Cuando no percibimos peligros a nuestro alrededor ni somos víctimas del estrés, el sistema nervioso simpático está “silenciado”. Este es quizás un sistema muy primitivo cuyo objetivo es prepararnos para luchar o huir, preparándonos fisiológicamente para ello y potenciando la actividad de por ejemplo, extremidades con un mayor aporte de sangre. Es la porción del sistema nervioso que se activa cuando hay que responder rápidamente ante un estímulo que el cerebro interpreta como “peligro”. Gracias a este control involuntario, reaccionamos sin tener que pensar en ello, pues de hacerlo, tardaríamos demasiado. Es por ello que, muchas veces, nos sorprendemos de lo rápido que hemos actuado. Pero es porque no es el sistema nervioso somático (el de control voluntario) el que nos hace actuar, sino el simpático.

Pero, *¿qué hace exactamente el sistema nervioso simpático?*, básicamente lo que hace es, después de que el cerebro interprete que hay un peligro del que hay que huir, activar los mecanismos de supervivencia del cuerpo, enviando señales a través de las neuronas a muchos órganos y tejidos del cuerpo.

Cuando ha conseguido alterar la fisiología de otras estructuras del cuerpo, estas son capaces de trabajar de un modo mucho más activo que en las situaciones de calma. La consecuencia negativa es que, al alterar también la producción de hormonas (especialmente la adrenalina), experimentamos estrés.

Así, por tanto, el resultado cuando nos enfrentamos a una situación de incertidumbre, en la que percibimos riesgos, potencialmente peligrosa, etc. automáticamente nuestro cuerpo se prepara fisiológicamente activando el nivel de estrés, *¿qué ocurre entonces?*:

- Aumenta nuestra frecuencia cardiaca (y la presión sanguínea). Se envía más sangre a extremidades para poder luchar huir en detrimento de otras.
- Se dilatan las pupilas (aumenta el campo visual) Esta parte es buena porque nos ayuda a captar información del entorno, si bien un exceso puede hacer una focalización extrema de esta atención (efecto túnel).
- Aumentamos la producción de hormonas (adrenalina y noradrenalina). Nuestro esfuerzo físico aumenta, pero por el contrario aumentan las emociones negativas derivadas de la presencia en el cuerpo de estas hormonas.
- Incrementamos la respiración. Como sabe el sistema que necesita más oxígeno envía orden a los pulmones. El problema hoy en día con la respiración es que puede hacernos entrar en bucle, luego lo explicamos pues este es un mecanismo que podemos controlar a través del entrenamiento.
- Aumento de glucosa en sangre. Cuyo objeto es aumentar el rendimiento de los músculos para actuar de forma eficiente.

La *toma de decisiones en emergencia no es una cuestión física*, no se trata de luchar físicamente contra nada, ni de huir de nada, el problema es que la evolución nos ha traído donde estamos y la respuesta a ciertas situaciones como amenazantes para el general de la población (salir, huir del fuego, de la situación amenazante), se convierte en lo contrario para nosotros (pensar, analizar, decidir opciones adecuadas de respuesta).

Tenemos que partir por tanto de esta premisa, que podemos estar enfrentando situaciones amenazantes (toda emergencia lo es), con una respuesta inicial automática errónea (preparar nuestro cuerpo para huir o lucha física). De lo anterior es deducible que a medida que más experiencia se desarrolla en este campo, más conocimiento hay disponible y más confianza se genera en el trabajo a realizar, dado que menos amenazante se ve la situación y por tanto el estrés situacional es menor, redundando en que este no dispare una respuesta que más que ayudar a la ejecución, supone un obstáculo para ella. Es entendible que la experiencia en este aspecto, juega o puede jugar un papel importante.

Aún con la amenaza de extendernos demasiado, veamos ahora resumidamente en que consiste el sistema nervioso parasimpático, al objeto de entender una respuesta que nos prepara para favorecer un estado de calma.

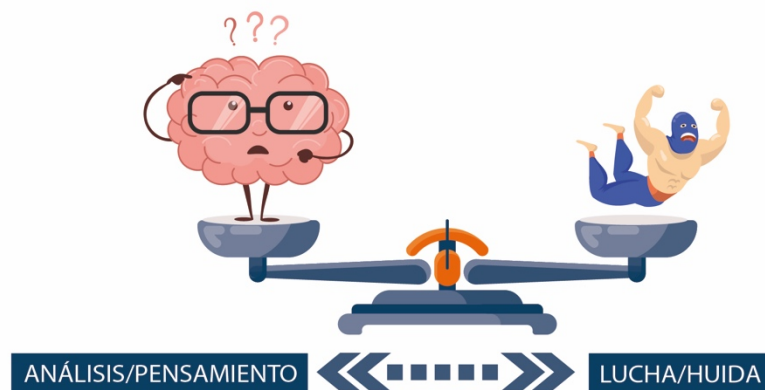
Regular los latidos del corazón tras una carrera o un sobresalto. Relajar nuestros pulmones y reducir la entrada de oxígeno, todos esos procesos tan esenciales en nuestro día a día, los regula y controla una parte esencial de nuestro cuerpo, el sistema nervioso parasimpático. Sabemos que el sistema nervioso simpático media en nuestro ahorro energético. Es decir, nos ayuda a pasar de un estado de alerta a uno de calma. Sin embargo, cabe decir que lleva a cabo más tareas,

más funciones esenciales para nuestra supervivencia y que realizamos de forma inconsciente o involuntaria.

Las funciones del sistema parasimpático en el sistema cardiovascular, están controladas por el nervio vago. Así, su principal tarea es regular el ritmo cardíaco, tanto la frecuencia como la fuerza de la contracción. Reduce también la presión sanguínea.

Asimismo, y no menos interesante, cabe decir que gracias al sistema parasimpático podemos **mejorar procesos cognitivos tan importantes como la memoria, la atención, la resolución de problemas...** Según un estudio publicado, cuando nuestra frecuencia cardíaca se regula y el ritmo cardíaco es menos acelerado, nuestro cerebro trabaja mucho mejor.

Llegados a este punto, podemos deducir que lo que requiere un buen gestor de emergencias, es no disparar su sistema simpático y activar en su defecto el parasimpático, por lo que cada uno ha de interiorizar su situación y tratar en todo momento de inclinar la balanza hacia un estado que le permita pensar, analizar, calmarse y poder decidir adecuadamente, alejándose de un alto nivel de estrés que es bloqueante, dificulta la gestión adecuada y nos hace entrar en un bucle negativo cuando nos vemos superados.



Cada uno tiene que conocerse y conocer herramientas que le posibiliten un adecuado equilibrio cuyas consecuencias finales sean una mejora en el desarrollo de su función.

Es evidente que vivimos situaciones que impactan y que disparan en automático nuestro sistema simpático, por ello es si cabe aún más interesante, el conocer técnicas que nos permitan equilibrar esta balanza en función de nuestro interés personal, y lo es no solo en la parte de la gestión de la emergencia, sino que sus derivaciones las podemos extrapolar a las situaciones difíciles en la gestión del día a día con el personal, así como también a evitar el impacto emocional

negativo (efectos psicológicos adversos), derivado de intervenciones con elevada carga emocional negativa.

Factores clave en intervención.

El efecto túnel.

La neurociencia nos muestra lo poco racionales que somos y cómo se crea el efecto túnel, con efectos muy parecidos a la distorsión óptica que sufren los pilotos de avión (a mayor velocidad, menos capacidad de ver el entorno y más concentrados nos encontramos en lo que hacemos). Como consecuencia de este efecto, la atención se concentra en un objeto, situación, persona..., con pérdida de la visión periférica, es decir, de la capacidad para percibir el entorno más amplio.

Es un fenómeno que afecta a nuestra capacidad de percibir la información del entorno. Se produce en situaciones de estrés debido a un estrechamiento en la atención que afecta a todos los sentidos. Hace que nos centremos únicamente en un objeto, un objetivo, o un punto de vista. Si estamos demasiado concentrados en algo, el resto de la información no la vemos y por tanto no existe, por lo que perdemos claves importantes para la toma de decisiones.



El entorno de trabajo en las emergencias es muy complejo, hay mucha información a procesar. Esto aumenta el estrés de la situación y nos volvemos hipervigilantes. Nuestro cerebro trata de procesar toda la información que percibe a través de los distintos canales (sentidos), pero su capacidad de análisis es muy limitada y se produce una saturación.

Cuando tratamos de interpretar la información que estamos viendo y a la vez hablamos o tratamos de escuchar la información que se nos transmite, estos sistemas se interrumpen y la capacidad de percibir los estímulos se reduce.

Esta pérdida de percepción del entorno limita la capacidad de evaluación de la situación y la toma de decisiones idóneas. El efecto túnel lleva aparejada otra reacción negativa (la limitación de las actuaciones propias). La capacidad de reacción queda limitada también. Las limitaciones mencionadas son proporcionalmente inversas a la capacidad de mantener la calma.

Un estudio con conductores respecto al campo de visión, fundamental para una conducción segura, ha mostrado cómo un conductor estresado sufre el “efecto túnel”, que aumenta a medida que se incrementa la velocidad.



Los conductores que conducen con estrés dejan de ver un 20% de las señales de tráfico, sufren el efecto “visión túnel” con un ángulo de visión inferior a 70 grados, y realizan un 17% más maniobras bruscas y acelerones respecto a los conductores sin estrés.

Los principales resultados obtenidos en dichas pruebas demuestran claramente que un conductor en estado de estrés experimenta un aumento general del nivel de ansiedad, nerviosismo y precipitación en la toma de decisiones, frente al que tendría conduciendo en un estado emocional normal.

Las pruebas también revelan que la circulación con estrés provoca una reducción de la concentración del 12%, lo que se traduce en un aumento del tiempo para la toma de decisiones.

Otro de los efectos de conducir con estrés, es la reducción en un 66% de la capacidad de recordar el trayecto realizado, tanto en la memoria a corto como a largo plazo. De hecho, un conductor en estado de estrés recuerda un 20% menos de señales de tráfico, respecto a una conducción normal.

El estudio también señala cómo cambia la percepción del nivel de riesgo, aumentando el riesgo de accidentes, y por último aumenta un 50% la tensión muscular, incrementando los niveles de fatiga derivados más de un 80%.

Como conclusión, existe una menor visión periférica basada en una visión por impactos, y atención sólo a la zona central, prestando poca atención a los elementos exteriores, reduciéndose así la capacidad de analizar los ítems del entorno de manera adecuada e incrementándose la fatiga considerablemente.

Actitud positiva versus negativa.

La actitud es la fuerza más poderosa que impulsa los cambios, las tomas de decisión, los nuevos rumbos.

Tener una actitud pesimista, derrotista y de fracaso lo que te conduce de una forma inevitable al pensamiento negativo, al dolor y al sufrimiento.

Por el contrario, puedes adoptar una actitud positiva, alegre, entusiasta y enérgica lo que te conduce a la ilusión, la conexión con el presente, la felicidad y el éxito.



Es fundamental que el mando manifieste en todo momento una actitud positiva hacia las situaciones que hay que afrontar, dado que no solo así puede amortiguar el efecto estresante negativo, sino que también lo hará en el equipo, proyectando confianza y resultando en una actitud positiva del equipo hacia la situación. Esto dará confianza a sus colaboradores y creará un halo positivo.



Bloqueo. ¿Por qué nos bloqueamos?

La primera emoción que suele aparecer cuando nos enfrentamos a una decisión importante es el miedo, **el miedo a equivocarnos**. El resultado es el bloqueo, la postergación crónica o procrastinación, en la toma de decisiones. Que hace que, o bien se paralicen decisiones que nos son importantes, pero convendría tomarlas, o bien se precipite la toma de decisiones importantes, en las que se decide con rapidez y casi sin reflexión para evitar la angustia que produce afrontarlas.

Cuando nos sentimos evaluados por los otros, nos preocupa el resultado y nos preocupa lo que los otros piensen corremos el riesgo de “hagamos algo que, si no que pensarán los ciudadanos que nos están viendo”, esto ha sido un clásico en las emergencias.

¿Por qué fallamos al ejercer nuestro potencial bajo presión?

Porque rara vez ensayamos el potencial en las mismas condiciones. A medida que subimos en la estadística de resolución, cuando más arriba estamos la realidad es que hay menos posibilidad de ensayo en campo, y por el contrario son las emergencias que más estrés generan, pues son de más calado.

La mayor parte de las situaciones se resuelven por parte del JD, pero cuando se requiere el concurso del JG es porque esta requiere más recursos, más tiempo, etc. y ocurre menos veces.

La paradoja del mando en emergencias está clara, quien más arriba esta, ha de dirigir situaciones de escasa ocurrencia, que además son difíciles de entrenar y habitar precisamente por esto. La cuestión es, si no puedo yo hacer que lo extraordinario sea lo habitual y cree hábito, cambiemos el Chip, no se trata de habituarme a estas situaciones, sino a tener recursos que me hagan salir del halo negativo que me generan estas situaciones.

Conciencia situacional.

Podemos definirla como la continua extracción de información del entorno, así como la integración de esta información con el conocimiento previo, al objeto de hacernos una idea coherente, haciendo un uso directo de la comprensión y siendo capaz de anticiparse a las necesidades futuras.

Cuando nos enfrentamos a una situación, nuestra máquina de pensar integra información de diferente tipo y fuentes (experiencia, conocimiento, inferencias, deducciones, imaginaciones, etc.). Nuestro cerebro se llena de información para llegar a una meta o solución en su caso, y para ello se nutre de información que

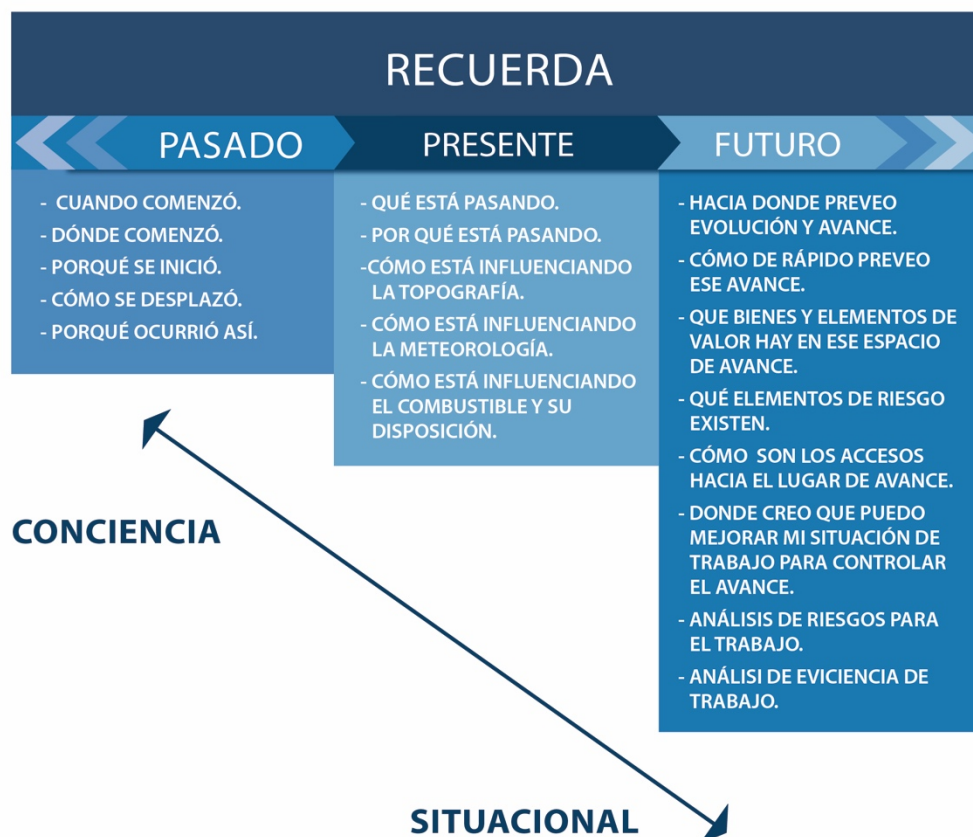
obtenemos de la situación y llena la caja con otra que no está en la situación (las fuentes anteriores).

Por tanto, el problema no es lo que no sabes, sino lo que sabes y no es cierto. Si no tienes suficiente información, incorporarás otras que quizás no sean ciertas, y si fallas en la conciencia situacional, fallarás en la toma de decisiones. Detente un poco y comprende lo que está pasando.

Tres fuentes de información son fundamentales para una buena conciencia situacional:



Se adjunta un modelo de conciencia situacional para incendios forestales cuyo objeto es potenciar la conciencia situacional:



En un incendio forestal **el pasado** se observa por la zona negra quemada, valorando el tiempo de ocurrencia y observando la zona quemada más la información que recopilamos, podemos tener un pasado más o menos confiable. **El presente** lo vemos, estamos en la situación, observamos en tiempo real. **El futuro es deductivo**, por eso los anteriores son importantes y el conocimiento de las variables que pueden inferir en el desarrollo futuro lo es también, la capacidad técnica es un factor importante a la hora de inferir al futuro.

Estrategias para la mejora y el afrontamiento (Cognitivas versus físicas).

El bloqueo. Hay que interiorizar que no existen decisiones correctas o incorrectas, sino más o menos adecuadas a los objetivos, el contexto y las circunstancias en las que se toman:

- ✓ Tenemos derecho a equivocarnos.
- ✓ No sabemos aún si a medio o largo plazo este nuevo escenario será mejor o peor de lo que habíamos previsto.
- ✓ No he de preocuparme por el resultado y lo que otros piensen.

Actitud positiva (emoción positiva). No te dejes arrastrar por emociones negativas:

- ✓ Piensa en positivo.
- ✓ Cree que puedes solucionarlo.
- ✓ Muestra confianza y transmite confianza al grupo (vamos a solucionarlo).
- ✓ Proyecta seguridad y positividad y recogerás apoyo.

Minimización de impacto emocional. (Burbuja separación emocional)

- ✓ Elaborar sólo con la información relevante del problema/solución.
- ✓ Búsqueda de claves técnicas.
- ✓ Mantén un estado de solución racional, no te dejes emocionar por la situación.
- ✓ Dirige tu atención a tu trabajo, lo que haces, como lo haces, con que lo haces. No te dejes arrastrar por el pesimismo, por lo negativo de la situación.

Estresores ambientales. (Burbuja separación física)

- ✓ Apartarse, tomar distancia física de la zona caliente.
- ✓ Evitar personal, curiosos, vecinos, otros que no aporten, junto al PMA.
- ✓ Escoger un espacio sin mucho ruido de máquinas, personas...
- ✓ Tener ordenadas las comunicaciones, solo los JD y OF/CECOP.

Efecto túnel.

- ✓ Conoce de antemano que información es relevante y que no lo es, así disminuirás el número de información de la que tienes que estar pendiente.
- ✓ Utiliza los procedimientos y listas de chequeo.
- ✓ Cambia programadamente de perspectiva, realiza barridos 360° de la información y trata de ver todo desde un enfoque más amplio.
- ✓ Explora tu entorno y comparte tu visión con tu equipo cada cierto tiempo.
- ✓ Acepta ayuda.

Conciencia situacional.

- ✓ Tómate un tiempo, párate, observa de dónde venimos y por qué estamos aquí, evalúa los rastros, el camino del incidente.
- ✓ No trates de completar la información haciendo suposiciones.
- ✓ Infiere la evolución en base a datos y conocimiento técnico.
- ✓ Chequea la información cuando algo no tenga sentido.

Relajación a través de la respiración.

Sin ánimo de querer aquí profundizar y con el objetivo de levantar curiosidad sana en el tema, indicar que hoy en día son muchos los servicios y organizaciones de todo tipo (militares, de emergencias, deportivos....) que han incorporado técnicas de respiración para potenciar un equilibrio entre el sistema simpático y parasimpático, que posibilite tomar mejores decisiones y acciones en la línea de trabajo (con alto impacto estresante y emocional en su caso), a su vez que posibilitar un mejor rendimiento, evitando como se ha podido ver, un aumento de la fatiga considerable, derivado de la tensión muscular fruto del alto estrés situacional.

El balance inhalación/exhalación es importante aquí, así una respiración normalizada sería aquella que va en torno a 5,5 segundos por inhalación y 5,5 segundos por exhalación. Cuando nos estresamos, inhalamos rápido y exhalamos tanto o más, rompiendo ese balance y entrando así en bucle hacia el sistema simpático. Cuando inhalamos e invertimos más tiempo en la exhalación, el equilibrio va hacia el otro lado (sistema parasimpático), así hay técnicas sencillas de relajación y compensación, basadas en la respiración:

Inhalamos (5,5 segundos). Mantenemos aire (7 segundos). Soltamos aire despacio (7 segundos)

Os ánimo a probar la técnica tranquilamente durante unos minutos.

¿Cómo poder extrapolar esto?:

Suena el aviso (ejem. Explosión de gas en...), nos ponemos en automático en parasimpático y además vamos corriendo para equiparnos y salir en tiempo reducido (es nuestro estándar). Todo este proceso si lo analizamos en sí, activa el sistema de lucha o huida en automático (físico/mental).

Montamos en vehículo y en trayecto (probemos el respirar sin llegar a lo anterior, tranquilos, profundamente y tratando de que las exhalaciones sean superiores (a las inhalaciones) en tiempo (ejem. 5/10). Hay que llegar no muy activados, porque a la llegada, de nuevo saltara el sistema.

Descarga post intervención (el Defusing).

Todos somos vulnerables ante sucesos críticos que acontecen en nuestras vidas (dentro y fuera del ámbito laboral). La carga emocional en ocasiones va acumulándose a través de pequeños sucesos consecutivos, o puede sobrevenir por un suceso explosivo, es como un vaso que va llenando y en un momento se desborda.

Si bien es cierto que nosotros estamos por nuestro trabajo más acostumbrados a ciertas situaciones, no es menos cierto que precisamente por ello, la exposición es mayor.

En otros capítulos se ha tratado el tema del juicio crítico o post intervención cuando estas tiene relevancia, y es necesario aquí, indicar que también cuando estas la tienen desde el punto de vista emocional.

El **defusing** consiste en realizar esta breve reunión post intervención, tratando de expresarnos en grupo sobre lo que ha sucedido, como lo hemos vivido, como nos sentimos, de manera tal que el grupo actúe como elemento amortiguante del impacto y propicie una descarga emocional de los individuos. Hay que vivenciar lo sucedido en grupo, expresar reacciones y emociones en un ambiente de apoyo mutuo. Se trata por tanto una actuación preventiva, a su vez que identificativa por parte del mando, para valorar posibles necesidades individuales posteriores.

Temas a tratar:

- Exposición a peligros inesperados.
- Contacto con cadáveres y/o restos humanos.
- Reacciones de estrés agudo de víctimas y supervivientes.
- Sobre identificación con las víctimas.

- Conocimiento de las víctimas.
- Encuentro con el sufrimiento de los otros.
- Estrés, trauma vivido.

Es importante diferenciar entre la actividad a realizar post intervención aquí relatada, y otras que puedan propiciarse derivadas de las necesidades aquí detectadas, pero que las dejaremos para un nivel superior en cuanto a identificación y anticipación en su caso, así como para los profesionales en la materia en el supuesto de intervención necesaria.

Para finalizar me gustaría indicar, que las personas aprendemos leyendo, escuchando, observando, pero como realmente más consolidamos el conocimiento es haciendo, ensayando aquello en lo que realmente creemos.