



La **Seguridad** en la
Extinción de Incendios
Forestales desde la Perspectiva
del **Factor Humano**

Autores

Carmelo Fernández Vicente (Coord.)

Elena Luque Jurado

Federico C. Linari Melfi

© FITAG - UGT

ISBN: 978-84-608-3181-5

D.L.: M-33607-2015

Av. América, 25, 2ª planta
28002 Madrid

Impreso en España
Printed in Spain

Todos los contenidos de este libro han sido obtenidos por los autores, de fuentes de crédito. Las fotografías intentan reproducir lo más fielmente el objeto de estudio, los colaboradores, han expresado los contenidos lo más fielmente. Ni los editores, ni los autores, ni los colaboradores, se hacen responsables de daños ocasionados por el uso, o el mal uso de esta información (**La Seguridad en la Extinción de Incendios Forestales desde la Perspectiva del Factor Humano**)

La reproducción total o parcial de esta obra por cualquier procedimiento, incluidos la reprografía y el tratamiento informático, así como también la distribución de ejemplares a través de alquiler y préstamo, quedan prohibidas sin la autorización por escrito del editor y estarán sometidas a las sanciones establecidas por la ley.

Autores:

Carmelo Fernández Vicente (Coord.)

Elena Luque Jurado

Federico C. Linari Melfi

Colaboradores:

Irene Melfi Svetko

Josefina Patricia Fernández Moreno

SIMBOLOGÍA:



Conocimientos
Importantes



Ejemplos



Ejercicios



“Sólo con centrarte en tu propia seguridad y creer que serás capaz de protegerte, no es suficiente.

- *Necesitas a tu compañero, para que se dé cuenta del humo que os rodea.*
- *Necesitas al profesional, que mantiene la motobomba para que no te falle en el peor momento.*
- *Necesitas al mando, que te introduce en un frente, el cual debe mantener tu seguridad y por tanto no ha de cometer ningún error.*
- *Necesitas a las unidades cercanas, para que mantengan su zona y no peligre tu espalda.*
- *Necesitas al conductor o/y al piloto, para que éste te devuelva a casa con los tuyos.*
- *Necesitas al personal de formación, para que te mantenga al día en los conocimientos que te deben salvar a ti y a los demás.*
- *Necesitas al preparador físico, para que te ayude a mantenerte en forma y poder salvarte en caso de necesidad, y a su vez te apoye para que este esfuerzo no te perjudique a lo largo de los años, permitiéndote disfrutar de tu jubilación.*
- *Necesitas a los compañeros implicados en la Prevención de Riesgos Laborales para que te mantengan el riesgo que asumes dentro de rangos asumibles.*
- *Necesitas a los que te rodean en tu trabajo, para que no te sientas mal y dejes de pensar en tu seguridad al estar cabreado, confuso, dolido o distante.*
- *Necesitas al que se da cuenta de tus equivocaciones, para que te las comente.*
- *Necesitas al ...*

Al igual, todos ellos te necesitan a ti.

Al final, para mantenernos seguros, NOS NECESITAMOS TODOS, no lo olvides, <<EL DAÑO SUFRIDO POR UNO DE NOSOTROS SUELE SER UN FALLO DE MUCHOS>>.”

(Fernández, C. 2015)

AGRADECIMIENTOS

Este libro no hubiese podido ver la luz, sin la preocupación que tanto la Federación de Industrias y de los Trabajadores Agrarios (FITAG-UGT), como el Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente (MAGRAMA), poseen sobre la seguridad de los profesionales que se dedican a la extinción de incendios forestales. Es precisamente este interés, lo que ha permitido realizar esta un manual que sirva de herramienta para la mejora de la prevención en el sector.

Por parte de los autores queremos dedicar este libro: a todos los trabajadores relacionados de una manera o de otra, en cada una de sus responsabilidades, con la extinción de incendios forestales. Y a todos aquellos profesionales de la extinción de los que hemos aprendido a lo largo de nuestro trabajo día a día (compañeros, alumnos, mandos, etc.).

Finalmente, no podemos dejar de recordar aquí a los que lo han dado todo en el desarrollo de sus labores, esperando que su recuerdo nos dé el aliento necesario para seguir mejorando, y lograr que algún día la extinción de incendios forestales deje de engrosar una lista “negra” que, con cada año que pasa, es inadmisiblemente más grande.



INTRODUCCIÓN

El desarrollo del sector de la extinción de incendios forestales, su evolución, junto con la mejora de las tecnologías, están dotando a los trabajadores y a las organizaciones de herramientas inestimables para luchar contra los incendios. Pero a su vez el progreso de la extinción de incendios forestales no ha sido ajeno a los cambios sociales que se están dando en el mundo laboral, ni a los cambios culturales en la sociedad y la forma en como nos vemos los trabajadores. Estas transformaciones, a su vez, han añadido nuevas dificultades y complicaciones que tienen una influencia directa sobre la seguridad en la extinción.

La percepción asociada a los incendios forestales ha ido cambiando con el tiempo, pasando de una actividad que influía principalmente al entorno forestal a ser en la actualidad una emergencia con gran repercusión en la sociedad. Cambios promovidos sobre todo por la evolución de los hábitos sociales, entre los que se encuentra el poblamiento de las zonas rural y forestal.

Estos nuevos requisitos han forzado a los profesionales forestales dedicados a la extinción a pasar de ser trabajadores generalistas en sus labores a convertirse en profesionales de la emergencia como principal objetivo, debiendo hacer frente a los nuevos riesgos (salvamentos, incendios de casas o vehículos, materiales peligrosos, etc.), y a nuevas técnicas apoyadas por el desarrollo de las diferentes tecnologías implicadas (uso de helicópteros, gestión tecnológica de los incendio, etc.).

El desarrollo de esta “nueva” profesión junto al progreso social plasmado en la mejora de la protección laboral a los trabajadores, sobre todo desde la entrada en vigor de la Ley 31/1995, ha generado la necesidad de mantener unos niveles de seguridad adecuados para este sector en desarrollo.

Las transformaciones para la mejora de la seguridad aunque positivas no se reflejan de manera homogénea en el campo laboral, principalmente por dos motivos:

- Los estudios de investigación no llegan de manera equilibrada a todos los sectores, dado, entre otros motivos, por la existencia de diferencias culturales entre ellos.
- Las diferencias entre las capacidades económicas de los sectores y empresas.

De esta manera, la extinción forestal mantiene en la gestión de su seguridad deficiencias derivadas de la falta de una cultura preventiva y de la rápida evolución del sector:

En la actualidad, es patente el inicio de una evolución de la seguridad promovida por el cumplimiento de la normativa de Prevención de Riesgos Laborales y por el desarrollo de la seguridad operacional. Sin embargo, aún dista de suponer un afrontamiento integral de la gestión de la seguridad y salud en el trabajo.



El estudio de la seguridad y el riesgo, en los últimos tiempos ha llevado a considerar al factor humano parte central de la cuestión, y por tanto este se ha convertido en uno de los factores más importantes, sino el mayor, para la solución de los problemas derivados de la seguridad.

Aun así, las diferentes medidas que hasta ahora se han ejecutado para minimizar los riesgos y aumentar la seguridad en la mayoría de los sectores, incluyendo la extinción de incendios forestales, no han conseguido los resultados deseados. No obstante, esto no supone un fracaso global como podría conjeturarse, puesto que se ha mejorado considerablemente en algunos campos, tales como la apreciación del problema y sobre todo, se está realizando un esfuerzo cada vez mayor por la mejora de la seguridad operacional. Este esfuerzo, así mismo, se complementa con la aportación de profesionales de múltiples especialidades, que desde enfoques diferentes han dotado a la seguridad con herramientas para estudiar y actuar en pro de la resolución de sus problemas.

Esta evolución tecnológica y social, junto con la inclusión de diferentes disciplinas, ha posibilitado el desarrollo de nuevos conceptos que nos están capacitando para afrontar una acción sistémica sobre la seguridad.

Actualmente, se presenta la necesidad de acercar todos estos avances procedentes de las diferentes disciplinas, a la seguridad en el sector de la extinción forestal, siendo ésta una de las bases que fundamentan el presente libro. Así mismo, se hace necesario ir desarrollando investigaciones que mejoren el conocimiento particular del sector de la extinción forestal, para la mejora la prevención y seguridad de sus profesionales, siendo ésta la otra base del proyecto en el que se enmarca este volumen.

Partiendo de estas necesidades, el presente manual persigue aportar los conocimientos generados por las diferentes disciplinas sobre la seguridad vista desde la perspectiva del factor humano a la extinción de incendios forestales, con objeto, no solo, de mejorar la conceptualización de conceptos adscritos a la seguridad, sino de dotar a estos profesionales de herramientas y recursos para que puedan desarrollar sus propias habilidades y adquirir una mayor consciencia sobre la responsabilidad final que tienen sobre su propia seguridad.



PRÓLOGO

La implicación del factor humano en la seguridad se representa en un amplio campo de estudio. En esta edición se ha optado por realizar una selección de los aspectos menos tratados dentro de la bibliografía actual del sector; para así acercarla a los profesionales de la extinción forestal.

Es importante especificar; que no es objeto de este manual el desarrollo técnico completo de la prevención y la seguridad en incendios forestales, información que se encuentra desarrollada por las especialidades propias de la Prevención de Riesgos Laborales (Higiene industrial, Ergonomía y Psicología aplicada, Seguridad en el Trabajo y Medicina del trabajo), de las que ha emanado, específicamente para los incendios forestales, una serie de publicaciones interesantes, entre las que se encuentran:

- Morales, J.I. (2004). Prevención de riesgos en el trabajo forestal. Seguridad en incendios forestales. Madrid: Edición Tecnos.
- Rodríguez, M. J. & Salas, F. (Coord.). (2007). Prevención de riesgos laborales y ambientales en trabajos de extinción de incendios forestales. Madrid: Edición Tecnos.
- Quílez, R. & Mérida, E. (2014). Manual de seguridad en operaciones de extinción de incendios forestales. Tarragona. Fundación de ecología del fuego y gestión de incendios forestales Pau Costa Alcubierre.
- Vélez, R. (Coord.). (2009). La defensa contra incendios forestales. Fundamentos y experiencias. Madrid: Edición McGraw Hill.

Así pues, el objetivo de este manual es implementar los conocimientos sobre seguridad en el sector de la extinción forestal centrándose en el aspecto del factor humano desde un punto de vista integral y divulgativo. La complejidad del tema tratado sólo nos permite desarrollar algunos temas importantes con objeto de reforzar la idea de la interrelación de sus elementos, uno de los objetivos principales del libro. Este planteamiento no sólo nos obliga a los profesionales a conocer los temas relacionados con la seguridad, sino que nos obliga a entender sus relaciones, comprendiendo que cada factor tendrá una importancia determinada según el momento y las circunstancias. Todo ello dentro del marco de la búsqueda de una cultura de la seguridad que exponga esta como principal elemento en todo lo que se realice dentro del mundo de la extinción de incendios forestales.

Estructura del libro

El libro está compuesto de dos partes diferenciadas según su enfoque. Una parte expositiva más teórica (bloques I, II, III, IV), cuyo objetivo es mostrar los aspectos principales relacionados con el factor humano y



la seguridad en la extinción de incendios forestales, basada en los estudios técnicos y científicos. Seguida de una parte más práctica (bloque V), en la que se exponen herramientas y estrategias de afrontamiento, con el fin de dotar al lector de instrumentos con los que hacer frente a algunos de los problemas planteados en los temas anteriores.

A su vez, el libro se puede dividir en tres segmentos según los contenidos:

1. Bloque I. Una primera parte en la que se desarrollan conceptos generales sobre seguridad, incendios forestales y factor humano. En esta parte se pretende dar una base para entender dentro de un marco global los contenidos que se exponen en los capítulos siguientes.
2. Bloques II, III y IV. En los que se desarrolla un abanico de conocimientos y temas divididos en tres aspectos: individuales, grupales y organizacionales.
3. Bloque V. En el que se exponen herramientas y conocimientos relacionados, con el objetivo de dotar a los profesionales de competencias, habilidades y capacidades para afrontar parte de los problemas relacionados con la seguridad, expuestos en los bloques anteriores.

Limitaciones del manual y exigencias relacionadas con el lector

Como resultado de las limitaciones de tiempo en las que se ha desarrollado el proyecto, los autores hemos considerado beneficioso ampliar el abanico de aspectos tratados, más que su amplio tratamiento, lo que ha implicado que se deje al lector parte del desarrollo de los conocimientos expuestos, para lo cual se ha añadido la bibliografía utilizada en cada capítulo. Se debe entender que la profundidad y extensión de los temas tratados, solo nos ha permitido exponerlos de manera somera, cumpliendo aun así el objetivo principal de mostrarlos como campos de obligado conocimiento para la gestión de la seguridad en incendios forestales.

Puesto que muchos de los campos tratados en este manual proceden de investigaciones y teorías con diferentes enfoques, y dada la limitación temporal de la que se ha dispuesto, los autores hemos seleccionado algunos de estos enfoques. Esta selección no pretende ser un posicionamiento cerrado, todo lo contrario, pretende introducir al lector en el aspecto tratado, dejando a éste la realización de un estudio más detallado según las necesidades de su puesto de trabajo o inquietud personal.

A los autores nos gustaría resaltar que este libro no está escrito con lenguaje inclusivo por temas de redacción, y queremos dejar constancia de que reconocemos el papel que desarrolla la mujer en el mundo de la extinción de incendios forestales y, aunque el porcentaje de representación de mujeres del sector es muy reducido, somos conscientes que existen muchas mujeres en los dispositivos, que asumiendo las mismas funciones que los hombres, merecen el mismo respeto y representación.

Las denominaciones y nombres utilizados en los ejemplos del libro son ficticios, y sólo persiguen la finalidad de aportar una mayor comprensión y aprehensión de los contenidos para los lectores. En todo caso, desde la autoría, queremos pedir disculpas si alguien en algún punto se ha sentido ofendido por lo desarrollado en este documento.



AGRADECIMIENTOS	5
INTRODUCCIÓN.....	7
PRÓLOGO	9
ESTRUCTURA DEL LIBRO.....	9
LIMITACIONES DEL MANUAL Y EXIGENCIAS RELACIONADAS CON EL LECTOR.....	10
BLOQUE I. CONCEPTOS GENERALES	25
CAPÍTULO I. ¿SEGURIDAD?	27
1.1 La seguridad como concepto.....	29
1.2 Que es “la seguridad”.....	29
1.3 La seguridad como necesidad.....	30
1.4 La seguridad humana	32
1.5 La seguridad como ecosistema.....	35
1.6 La seguridad para los incendios forestales ¿un concepto propio de la teoría de sistemas complejos?.....	37
1.7 Modelo del queso suizo (SWISS CHEESE MODEL, SCM).....	39
1.8 Concepto de precaución.....	42
1.9 Seguridad y salud.....	42
CAPÍTULO II. LOS INCENDIOS FORESTALES. ASPECTOS IMPLICA- DOS EN LA SEGURIDAD	47
2.1 El incendio forestal como sistema complejo.....	49
2.2 La dinamicidad del entorno.....	50
2.3 La dependencia sensitiva de las condiciones iniciales.....	52
2.4 Interfaces	55
2.4.1 La tarea.....	56
2.4.2 Puesto de trabajo	56



2.4.3 Interface de relación.....	57
2.4.4 Influencia entre Puestos de Trabajo	58
2.4.5 Interacciones de tipo Organizativo	59
CAPÍTULO III. EL FACTOR HUMANO	63
3.1 ¿A qué nos referimos en este manual con Factor Humano?.....	65
3.2 Problemáticas asociadas al factor humano	66
3.2.1 A nivel individual.....	66
3.2.2 Como grupos	68
3.2.3 Como organización.....	68
BLOQUE II. ASPECTOS INDIVIDUALES. REALIDAD Y PRO- BLEMAS RELACIONADOS	71
CAPÍTULO IV. FACTOR FÍSICO	73
4.1 Salud	76
4.1.1 Nutrición	77
4.1.2 Sedentarismo	77
4.1.3 Deshidratación y el calor.....	78
4.1.4 Traumatismos musculoesqueléticos (TME).....	79
4.1.5 La componente genética.....	82
4.2 Capacidad Fisica.....	84
4.2.1 Fatiga laboral.....	84
4.3 Interrelación con las características cognitivas, emocionales y sociales.	86
CAPÍTULO V. LA PERSONALIDAD	91
5.1 Como se genera la personalidad.....	94
5.2 Estructura de la personalidad.....	95
5.3 Influencia de la Personalidad en el comportamiento.....	96
5.3.1 Autoestima.....	97
5.3.2 Maquiavelismo	98
5.3.3 Automonitoreo	99



5.3.4 Disposición para asumir riesgos.....	100
5.3.5 Locus de control.....	101
5.3.6 Autoeficacia.....	102
5.3.7 Introversión-extroversión	104
5.4 Personalidad y puesto.....	105
CAPÍTULO VI. EMOCIONES	109
6.1 Emociones y seguridad.....	111
6.2 Conceptualización del Mundo de las Emociones.....	114
6.3 Funcionalidad de las emociones.....	117
6.4 Emociones, toma de decisiones y seguridad.....	123
6.5 Las emociones en situaciones de emergencia: el estrés	124
CAPÍTULO VII. ESQUEMAS MENTALES, CREENCIAS Y VALORES .	133
7.1 Esquemas mentales, creencias y valores.....	135
7.2 Creencias irracionales y distorsiones cognitivas.....	144
7.3 Valores, actitudes y organización.....	154
7.3.1 Grado de satisfacción laboral.....	157
7.3.2 Grado de implicación con su trabajo.....	161
7.3.3 Grado de compromiso con la organización.....	161
7.3.4 Percepción de la Justicia	162
7.3.5 La Conducta cívica en las organizaciones.....	164
7.3.6 Contrato psicológico	166
BLOQUE III. ASPECTOS GRUPALES. REALIDAD Y PROBLE-	-
MAS RELACIONADOS	171
CAPÍTULO VIII. COMUNICACIÓN.....	173
8.1 ¿Qué es la comunicación?.....	176
8.1.1 La comunicación es generosa y solidaria	177
8.1.2 Percepción, comunicación, humildad y seguridad.....	177
8.2 Componentes de la comunicación	179



8.3 Tipos de comunicación.....	180
8.4 Medios de comunicación.....	182
8.5 El ruido y las barreras.....	184
8.6 Estilos de comunicación.....	186
8.6.1 Estilo agresivo.....	187
8.6.2 Estilo Pasivo.....	189
8.6.3 Estilo Asertivo.....	190
CAPÍTULO IX. GRUPOS Y EQUIPOS DE TRABAJO	193
9.1 Grupos	196
9.1.1 Tipos de grupos	196
9.1.2 Etapas de formación de un grupo	198
9.1.3 El conflicto en los grupos.....	200
9.2 Equipos.....	201
9.3 Grupos de trabajo versus equipos de trabajo	203
9.4 Seguridad y equipos.....	205
CAPÍTULO X. LIDERAZGO	209
10.1 Enfoque teórico.....	213
10.1.1 Teorías basadas en rasgos.....	214
10.1.2 Teorías basadas en las conductas	215
10.1.3 Teorías situacionales o contingentes del liderazgo	217
10.1.3.1 Teoría contingente de Fiedler	217
10.1.3.2 Teoría de Hersey y Blanchard	218
10.1.4 Enfoques modernos del liderazgo.....	221
10.1.4.1 Liderazgo carismático	221
10.1.4.2 Liderazgo transaccional / liderazgo transformacional.....	222
10.1.5 Cultura y liderazgo.....	224
10.2 Liderazgo y legitimidad.....	225
10.3 Liderazgo e incendios forestales.....	228



BLOQUE IV. ASPECTOS ORGANIZACIONALES, REALIDAD Y PROBLEMAS RELACIONADOS	235
CAPÍTULO XI. COMUNICACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN	237
11.1 Tipos de comunicación.....	239
11.1.1 Vertical	239
11.1.2 Cruzada	240
11.2 Comunicación informal.....	241
11.2.1 Rumorología.....	242
11.3 Barreras de comunicación en las organizaciones.....	244
CAPÍTULO XII. FACTORES PSICOSOCIALES	247
12.1 Concepto	249
12.2 Clasificación de factores psicosociales	250
12.2.1 Objetivos	251
12.2.1.1 Medio Ambiente físico de trabajo	252
12.2.1.2 Carga mental.....	253
12.2.1.3 Autonomía.....	256
12.2.1.4 Definición de rol.....	258
12.2.1.5 Organización del trabajo: tiempo de trabajo.....	260
12.2.1.6 Contenido de la tarea.....	262
12.2.1.7 Relaciones laborales y las condiciones del empleo.....	264
12.2.2 Subjetivos.....	265
12.2.2.1 Características de la personalidad	266
12.2.2.2 Variables demográficas individuales	266
12.2.2.3 Estado Biológico.....	267
12.2.2.4 Capacidades, experiencias y expectativas	267
12.2.2.5 Vida familiar y personal del trabajador	267



CAPÍTULO XIII. RIESGOS PSICOSOCIALES	271
13.1 Estrés	274
13.1.1 ¿Qué es el estrés?	274
13.1.2 El Estrés laboral.....	276
13.1.3 Estrés de profesión, síndrome de desgaste profesional (sqt) o síndrome de burnout.....	281
13.1.3.1 Fases.....	283
13.1.3.2 Causas	283
13.1.3.3 Medidas preventivas.....	285
13.1.4 Tecno-estrés, reducción de plantilla (downsizing) e inseguridad laboral.....	286
13.1.4.1 Tecno-estrés	286
13.1.4.2 Reducción de plantilla o downsizing.....	286
13.1.4.3 Inseguridad laboral.....	287
13.1.5 Estrés postraumático	287
13.2 Presentismo laboral.....	289
13.3 Violencia en el trabajo.....	290
13.3.1 Acoso moral en el trabajo o “mobbing”	291
13.3.2 Acoso discriminatorio	294
13.3.3 Acoso por razón de sexo	295
CAPÍTULO XIV. RECURSOS HUMANOS (RRHH)	299
14.1 Administración de personal/dirección y gestión de recursos humanos	301
14.2 Selección de personal.....	303
14.3 Contratación	304
14.4 Información y formación	304
14.5 Evaluación del rendimiento.....	304
14.6 Gestión corporativa de la seguridad	305



BLOQUE V. AFRONTAMIENTO. HERRAMIENTAS Y RE- CURSOS	307
CAPÍTULO XV. INTELIGENCIA EMOCIONAL.....	309
15.1 Conceptualización de la inteligencia emocional.....	311
15.2 Modelo de daniel goleman: dimensiones de la inteligencia emocional.	314
15.3 Beneficios de la inteligencia emocional.....	317
15.3.1 Beneficios de desarrollar la inteligencia emocional en el sector de la extinción de incendios forestales.....	320
15.3.1.1 A nivel individual.....	320
15.3.1.2 A nivel de equipo	325
15.3.1.3 A nivel organizacional.....	329
15.4 El entrenamiento en inteligencia emocional.....	330
15.4.1 Directrices generales para el entrenamiento de la inteligencia emocional.....	330
15.4.2 El entrenamiento para el desarrollo de las habilidades y compe- tencias emocionales propuestas por goleman.....	332
15.4.2.1 Autoconocimiento y autoconsciencia.....	332
15.4.2.2 Autorregulación emocional	334
15.4.2.3 Empatía.....	337
15.4.2.4 Organizaciones inteligentes.....	340
15.4.3 Técnicas de gestión emocional.....	341
15.4.3.1 Técnicas para la autorregulación emocional	343
15.4.3.2 Técnicas para la autoconsciencia emocional.....	348
CAPÍTULO XVI. AUTOESTIMA	353
16.1 Autoestima: el valor de amarse a uno mismo.....	355
16.2 Beneficios de una autoestima saludable en los equipos de extinción de incendios forestales	359
16.3 El desarrollo de la autoestima: autoconocimiento, autoaceptación y autoreconocimiento.....	365



16.3.1 Autoconocimiento.....	365
16.3.2 Autoaceptación	369
16.3.3 Autoreconocimiento	372
16.3.4 Herramientas y recursos para fomentar una buena autoestima....	373
CAPÍTULO XVII. TOMA DE DECISIONES..... 381	
17.1 El proceso de toma de decisiones	383
17.2 Los aspectos individuales relacionados con la toma de decisiones	387
17.2.1 El procesamiento de la información en la toma de decisiones	389
17.2.2 La percepción del riesgo.....	393
17.2.3 Pensamientos y creencias en la toma de decisiones	394
17.2.4 Características personales y actitudes.....	394
17.2.5 Influencia de las emociones en la toma de decisiones.....	395
17.3 La toma de decisiones en la extinción de incendios forestales. ejem- plos prácticos.....	396
CAPÍTULO XVIII. TRABAJO EN EQUIPO..... 403	
18.1 El trabajo en equipo	405
18.2 La maduración de los equipos de trabajo: un equipo maduro es un equipo seguro.....	407
18.2.1 El conocimiento de los equipos de trabajo	407
18.2.2 La cohesión de los equipos de trabajo	410
18.2.3 La toma de consciencia, la confianza y la responsabilidad de los equipos de trabajo	411
18.3 Las sinergias en los equipos de trabajo. enfoque sistémico	413
18.4 El trabajo en equipo en la extinción de incendios forestales. ejemplos prácticos.....	415
18.4.1 Colaboración vs competencia.....	415
18.4.2 Clasismos.....	419
18.4.3 Descoordinación por desconfianza.....	420



CAPÍTULO XIX. COMUNICACIÓN	423
19.1 La comunicación eficaz	425
19.2 La comunicación en la extinción de incendios forestales.....	428
19.2.1 Cobertura	429
19.2.2 Malentendidos	430
19.2.3 Nadie pregunta, nadie sugiere	432
19.3 El entrenamiento en habilidades comunicativas	435
19.3.1 Comunicación verbal	437
19.3.2 Comunicación no verbal.....	438
19.3.3 Escucha activa.....	440
19.4 La comunicación asertiva.....	442
19.4.1 El entrenamiento en comunicación asertiva	447
19.5 Técnicas y habilidades para una comunicación eficaz.....	449
19.5.1 Técnica de los “mensajes yo”	449
19.5.2 Técnica del “resumen”	450
19.5.3 <i>Feedback</i> o retroalimentación comunicacional	450
19.5.4 Técnica del aplazamiento asertivo.....	451
19.5.5 La técnica del sandwich.....	451
19.5.6 Técnica “el subrayado”	452
19.5.7 Técnica “disco rayado”	452
19.5.8 Técnica para el procesamiento del cambio.....	452
19.5.9 Usos del “pero” y del “y”	452
19.5.10 Parafrasear	453
19.5.11 Realizar críticas.....	453
19.5.12 Responder a la crítica	453
19.5.13 Solicitar un cambio de comportamiento	455
19.5.14 Expresar nuestras opiniones.....	456
19.5.15 Reconocer un error.....	456



19.5.16 La gestión de los turnos de palabra en la conversación	457
19.5.17 Acabar una conversación.....	457
19.5.18 Emitir palabras de refuerzo o cumplidos.....	458
19.5.19 Mostrar afecto	458
19.5.20 Hacer peticiones.....	458
19.5.21 Rechazar peticiones	459
CAPÍTULO XX. LIDERAZGO.....	463
20.1 Liderazgo: el arte de influir y conectar.....	465
20.1.1 El liderazgo sistémico.....	467
20.2 El liderazgo en la extinción de incendios forestales	468
20.2.1 El antiguo paradigma, o cómo no ser líder	468
20.2.2 El liderazgo como camino: conócete a ti mismo.....	469
20.2.3 Los estilos de liderazgo en los equipos de extinción de incendios forestales.....	471
20.2.4 El ejemplo: el mayor maestro.....	474
20.2.5 Conoce a tu equipo: los momentos clave de unión con el equipo	475
20.2.6 Delega y confía.....	477
20.2.7 El mando no es el que más sabe, es el que decide.....	478
20.2.8 Motivación: el motor del equipo.....	478
20.3 El desarrollo de habilidades para el liderazgo.....	479
CAPÍTULO XXI. RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS Y NEGOCIACIÓN .	487
21.1 La naturaleza de los conflictos.....	489
21.1.1 Clasificación de los conflictos	495
21.1.1.1 Tipos de conflictos según las personas involucradas.....	496
21.1.1.2 Tipos de conflictos según su naturaleza	497
21.1.1.3 Tipos de conflictos atendiendo a la causa que lo desencadena.....	497



21.2 Los conflictos en los equipos de trabajo.....	502
21.3 Los conflictos en las organizaciones.....	509
21.4 Herramientas y recursos para la resolución de conflictos.....	514
21.5 Técnicas de resolución de conflictos: negociación, mediación, conciliación y arbitraje.....	522
21.5.1 La negociación.....	524
21.5.1.1 Estilos de negociación.....	525
21.5.1.2 El entrenamiento en la negociación.....	526
CAPÍTULO XXII. RESILIENCIA	537
22.1 La resiliencia: el arte de emerger ante la adversidad.....	539
22.2 Resiliencia en el personal de extinción de incendios forestales.....	549
22.3 La construcción de la resiliencia	557
22.3.1 La facilitación de la resiliencia desde los equipos	563
22.3.2 La facilitación de la resiliencia desde las organizaciones.....	566
CAPÍTULO XXIII. GESTIÓN CORPORATIVA DE LA SEGURIDAD ...	571
23.1 La gestión del conocimiento.....	573
23.2 Modelo tricondicional de la seguridad laboral.....	577
23.3 Normas de gestión de la seguridad y la salud, OHSAS & ILO-OSH.....	578

BLOQUE I

CONCEPTOS GENERALES

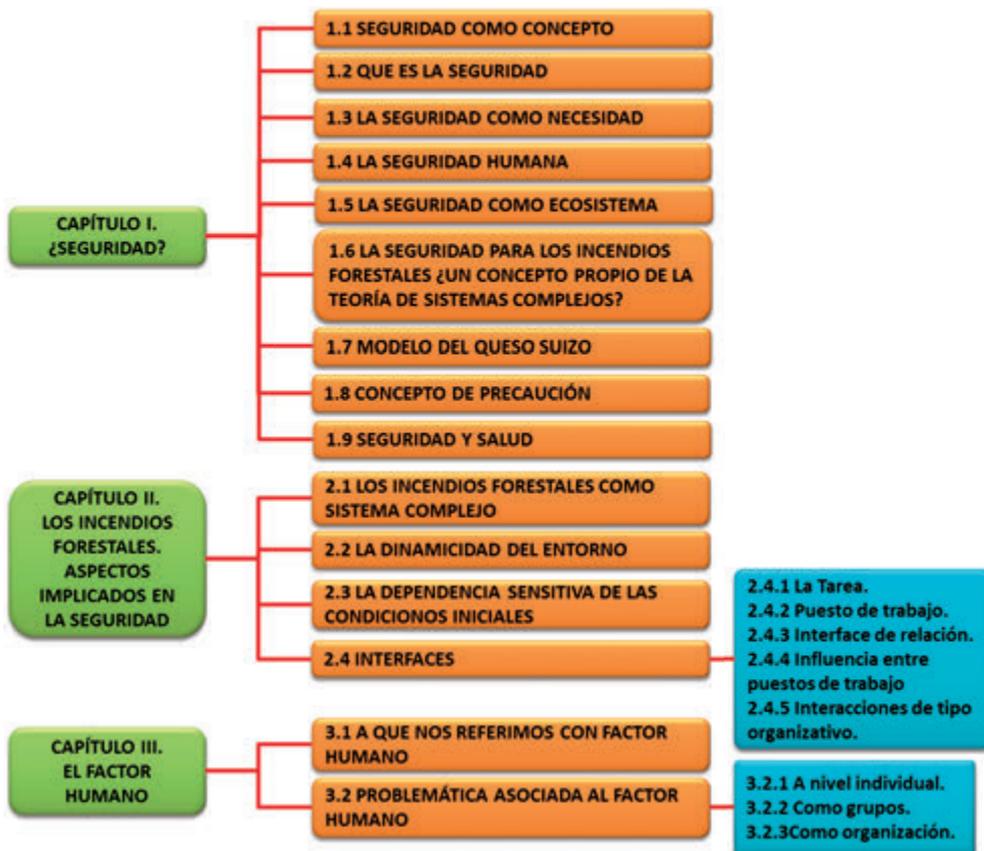
El ruiseñor y el murciélago

Un ruiseñor, que estaba en una jaula colgada de una ventana, cantaba por la noche. Oyó un murciélago su canto y acercándose le preguntó por qué razón de día estaba callado y por la noche cantaba. El ruiseñor le dijo que no hacía esto sin motivo, pues antes, cuando cantaba de día, fue cuando le capturaron, por eso desde entonces me he hecho prudente. El murciélago respondió:

«Pues no es ahora el momento en que te hace falta tomar precauciones, cuando ya de nada sirve, sino antes de que te cogieran.»

(Fábulas de Esopo - Siglo I a.C.)





SIMBOLOGÍA:

Conocimientos Importantes

Ejemplos

Ejercicios

CAPÍTULO I

¿SEGURIDAD?

“Existe una falsa sensación de seguridad derivada de la disponibilidad de documentos para hacer frente a las emergencias, expuestos sólo en el plano teórico. Es lo que se conoce como ‘paper plan syndrome’ (síndrome del plan de papel)”

Álvarez, C.; Macías, J. (2007)





1.1 LA SEGURIDAD COMO CONCEPTO

La “Seguridad”, para el enfoque que nos ocupa, viene definida en la Real Academia de la Lengua como “cualidad de seguro”, refiriéndose al término “Seguro” como “libre y exento de todo peligro, daño o riesgo”. Este concepto, a simple vista sencillo, entraña una gran complejidad al profundizar en su entendimiento y uso.

Podemos afirmar que la seguridad, como veremos, *es una necesidad*, pero su definición dista mucho de ser simple aunque gran parte de su carga significativa pertenezca, de manera natural, al campo del sentido común.

Para el adecuado entendimiento, análisis e implementación de este manual es necesario conocer algunos conceptos básicos sobre la seguridad. Este “paseo” por el amplio abanico de conocimientos que existen sobre “seguridad” dista mucho de ser exhaustivo, pero servirá para centrar y complementar las nociones en las que se basará el presente manual.

1.2 QUE ES “LA SEGURIDAD”

“La seguridad es una actitud”

(Fernández, C. et al., S. 2007)

Esta aproximación teórica al concepto de seguridad ya se realizó en 1997, con el fin de buscar el mantenimiento de los niveles de seguridad de unidades de alto riesgo en incendios forestales. Como veremos, no es una definición perfecta, pero explicaba con mayor acierto el término “seguridad” que el enfoque utilizado por algunas empresas del sector, más proclives a ver la gestión de la seguridad en normas y acciones coercitivas.

La seguridad laboral actualmente se conceptualiza desde diversos ámbitos pero innegablemente uno de ellos es **el factor humano**, no ya desde sus errores y fallos, sino desde su perspectiva conductual y emocional.

Debemos entender que la seguridad es un concepto y como tal pertenece al campo de la concepción humana. Siendo evolutivo y cambiante según la época, el campo o el enfoque analizado.

A su vez, como expresión humana, el concepto de seguridad mantiene dos dimensiones claras (Maurice, P. 1998), cuya concepción es muy importante para la extinción forestal:

- Una **Dimensión Objetiva**. Según parámetros conductuales y medioambientales objetivos.
- Una **Dimensión Subjetiva**. Según parámetros emocionales (en función de los sentimientos de seguridad/inseguridad, entre otros).

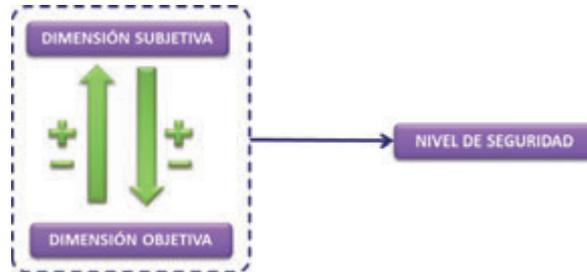


Gráfico 1. Relación entre las dimensiones de la seguridad. Forde, D.R., (1993).

Estas dos dimensiones mantienen una influencia entre sí de manera positiva y negativa (Forde, D.R., 1993).

Un ejemplo real de esta relación es observable cuando en ciertas ocasiones una sensación de seguridad excesiva desde una perspectiva subjetiva ha perjudicado la visión objetiva, colocando a los profesionales en riesgo y en ocasiones siendo uno de los factores desencadenantes de incidentes o accidentes. De esta manera es observable que en ciertas ocasiones la sensación de seguridad excesiva perjudica la dimensión objetiva frente a un riesgo.

La bidimensionalidad de la seguridad expone que ésta no solo es un hecho objetivo, un dato cuantificable, sino que también es una percepción social (Hernández, J.E & Fernández, J.P., 2007). Así podemos decir que el concepto de seguridad se ha ido construyendo enmarcado en la realidad social de la cual nace, y sobre la cual influye.

Si ampliamos este razonamiento al **individuo** su concepto de seguridad vendrá definido por su educación, cultura y experiencia del individuo, entre otros factores.

Un ejemplo de esto sería, el profesional que por influencia social cree que la forma de trabajar es la de “héroe”, asumiendo un gran nivel de riesgo, por lo que actuaría de manera individual y agresiva en la extinción, al entender que es la forma correcta de proceder.

1.3 LA SEGURIDAD COMO NECESIDAD

Avanzando en la concepción de la “seguridad” para el ser humano, encontramos en las ciencias sociales referentes aceptados que nos delimitan la seguridad personal como “una necesidad básica de la persona”.

La OMS, en su informe “Seguridad y promoción de la seguridad: Aspectos conceptuales y operacionales” (Mauriceet et al., 1998), define la seguridad como:

“La seguridad es un estado donde los peligros y las condiciones que puedan provocar daños de orden físico, psicológico o material, están controlados para preservar la salud y el bienestar de los individuos y la comunidad. Es un recurso indispensable para la vida cotidiana, que permite al individuo y a la comunidad realizar sus aspiraciones”



Esta definición se centra en la seguridad como el estado resultante del equilibrio dinámico generado por los componentes del medio de vida personal, entendiendo esta interacción como un proceso complejo entre el hombre y su medio ambiente (físico, cultural, tecnológico, político, social, económico y organizacional).

También se menciona en la definición que “la seguridad es un recurso indispensable para el hombre”. De hecho Maslow (1975) en su pirámide de necesidades coloca las Necesidades de Seguridad en su segundo nivel.

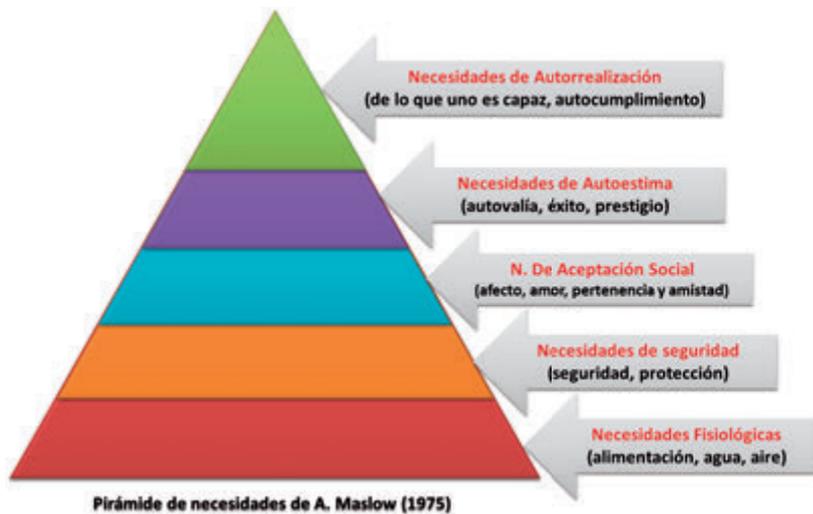


Gráfico 2. Pirámide de necesidades de Maslow, (1975).

Es interesante ver como en general el individuo tiende a cubrir primero sus necesidades básicas y después las de seguridad. Siguiendo este enfoque, es deducible que una mejora de la seguridad lleve implícita la garantía de tener cubiertas las necesidades fisiológicas básicas (por ejemplo la comida), sino este será el primer objetivo del individuo o al menos distorsionará los intentos de mejora de la seguridad al tratar de conseguirlo. Así podemos entender, que si un trabajador siente que no tiene garantizadas sus necesidades básicas para él o su familia, por ejemplo a raíz de una inseguridad laboral, su necesidad de seguridad puede verse afectada negativamente, desplazándola del lugar principal que debe tener a nivel cognitivo y procedimental en el desarrollo de su trabajo.

Podemos afirmar, desde distintos puntos de vista, que la seguridad es una necesidad, que se presenta en la certeza de no sentirse amenazado en la integridad física, psíquica, afectiva y patrimonial.

Esta concepción de la seguridad interpreta que no es solo la ausencia de hechos violentos o traumáticos, sino que debe de conllevar una sensación de bienestar necesaria para el desarrollo del individuo y la sociedad (Hernández, J.E & Fernández, J.P. 2007).



Otros autores complementan la noción de seguridad apuntando que ésta es una necesidad vinculada a la idea de **autonomía** (Doyal, L. & Ian, G., 1991), acentuando el vínculo entre autonomía y el sentido de control sobre la calidad, constancia y consistencia del entorno (Seligman, M., 1975).

En este apartado es importante entender que la búsqueda de seguridad no solo no puede ser alcanzada absolutamente, sino que la sensación de ausencia total de peligro es algo que puede ir ligado a un aumento del riesgo al abandonar el estado de atención y cautela necesario (Maslow, A.H., 1968).

Vista de manera general, la necesidad de seguridad forma parte de un nuevo tipo de paradigma humanocéntrico unido a las condiciones de incertidumbre y riesgo que se producen en la familia, en el mundo laboral, en el entorno social y con las transformaciones de la sociedad moderna (Hernández, J.E & Fernández, J.P. 2007).

La seguridad es una necesidad, con un fuerte componente subjetivo, vinculada a la sensación de control y autonomía. Éste será un factor a tener en cuenta en los diseños del sistema de gestión de la seguridad de las entidades.

Esta concepción es afrontable desde distintos puntos de vista, a modo de ejemplos:

- Desde la propia concepción de su parte subjetiva, minimizando ésta y aumentando la objetividad. Por ejemplo, minimizando la sensación de inseguridad laboral y por tanto mejorando la percepción sobre las necesidades fisiológicas, mediante una buena comunicación empresarial y una buena gestión del recurso humano.
- Aumentando la seguridad laboral mediante una contratación de más garantías.
- Una información adecuada en la contratación que evite impresiones erróneas y frustraciones, en lo posible.
- Mediante una buena gestión de la seguridad que aporte al trabajador la sensación de bienestar al estar en una organización segura, que le fomente el control sobre su seguridad y le forme para que mantenga la concepción de seguridad dentro de un rango adecuado, entre otras acciones.

1.4 LA SEGURIDAD HUMANA

Tal y como se ha visto, la seguridad es una necesidad con carga subjetiva y emocional. Pero, si es una necesidad, ¿frente a qué? o ¿de qué? necesitan las personas protegerse o sentirse seguras.

Los factores que influyen sobre la seguridad se irán desgranando y centrando a lo largo del manual, pero de manera genérica ¿cómo podemos aglutinar dichos componentes sabiendo que la percepción del riesgo está muy influenciada por el contexto? (Fernández, J.P., 2012).

Lo que hace unas décadas era aceptable, como por ejemplo trabajar sin Equipo de Protección Individual (EPI), hoy es ilegal e inaceptable. Un ejemplo práctico era el trabajo con motosierra sin zahones. El cambio de contexto social es una influencia clara en la seguridad.



La Organización de Naciones Unidas en su preámbulo de la Declaración Universal de Derechos Humanos, expone que estos han de tener como uno de sus objetivos principales liberar a la humanidad del miedo y la necesidad. Es en esta dirección en la que se ha desarrollado un nuevo enfoque o paradigma denominado "**Seguridad Humana**". El cual, dentro de sus documentos fundacionales, viene a definirse como "la libertad del miedo y la libertad de la necesidad" (Fernández, J.P., 2012). Así, el derecho de la seguridad humana se puede entender como la vigencia plena de todos los derechos humanos de las personas y los pueblos. Este novedoso concepto, necesario para entender la seguridad en la sociedad globalizada, es utilizable también para entender básicamente la diversidad e interrelación de los factores primordiales que actúan en las personas, por lo que será utilizado en este análisis para desarrollar el contexto más amplio de la seguridad.

El concepto de seguridad humana articulado por del Programa de Naciones Unidas para el desarrollo (PNUD) por primera vez en el Informe sobre Desarrollo Humano de 1994, sostiene que la seguridad humana está compuesta por siete elementos:

- Seguridad económica.
- Seguridad alimenticia.
- Seguridad de salud.
- Seguridad medioambiental.
- Seguridad personal.
- Seguridad comunal.
- Seguridad política.

Este concepto, basado en un enfoque holístico del bienestar humano (Fernández, J.P., 2012) desde perspectivas integrales para el desarrollo de la seguridad a nivel mundial, nos es válido para entender los aspectos que deben estar satisfechos con objeto del desarrollo óptimo de la seguridad en la actividad laboral.





Para que las personas desarrollen una *labor profesional segura* se debe partir, entre otros aspectos, de una realización personal que promueva una motivación hacia la proactividad, como iremos viendo. Y para que esto ocurra las personas deben percibir su situación como segura, dejando así espacio para una autorrealización necesaria. Partiendo de esto, podemos deducir que los siete elementos de la seguridad humana deben estar cubiertos para un desarrollo laboral adecuado:

- a. **Seguridad económica.** Como ejemplos, el no disponer de unos mínimos para afrontar su contexto personal deficitario, influirá en su desarrollo laboral al tener la presión emocional y física de su situación, influyendo en sus objetivos individuales como se ha visto anteriormente, centrándose más en las necesidades fisiológicas personales que en sus necesidades de seguridad o en las propias de la entidad o del servicio.
- b. **Seguridad alimenticia.** Relacionado con el anterior, la influencia de este factor nos viene dada desde distintos puntos de vista:
 - La garantía de alimentación necesaria en cantidad y calidad. Tanto en su situación personal como en la laboral (P.ej. garantizando su sustento en los grandes incendios).
 - La garantía de una adecuada seguridad alimentaria, por ejemplo en países o zonas con dificultades (alejados de zonas habitadas, países con deficiencias, etc.). O en nuestro caso, P.ej. en zonas de difícil acceso en los incendios.
 - Etc.
- c. **Seguridad de salud.** Si existen problemas para el mantenimiento de la salud, las personas tenderán a protegerse y a percibir la desprotección a la que se les enfrenta en la actividad laboral como un ataque realizado por la entidad gestora de la actividad y su estructura de dirección.
- d. **Seguridad medioambiental.** Las amenazas del entorno son otro de los factores que debe estar cubierto para garantizar un desarrollo de la actividad laboral sin distorsiones. En el caso de la extinción forestal es necesario no solo garantizar la seguridad de los trabajadores, sino que ésta debe de ser participada, percibida y comprendida.
- e. **Seguridad personal.** La seguridad ante amenazas violentas puede ser un factor a tener en cuenta en zonas en las que la población tenga conflicto de intereses (P.ej. problemas al destruir un cultivo en un contrafuegos o con un helicóptero), o por grupos con actitudes agresivas por la frustración al ver que su vidas están siendo afectadas por el incendio y no pueden hacer nada.
- f. **Seguridad comunal.** Las influencias por raza, grupo étnico, sexo, educación, etc., que puedan perjudicar al individuo también deben ser tenidas en cuenta.
- g. **Seguridad política.** En el caso que nos ocupa, estaría basada en el respeto a los derechos fundamentales y las garantías democráticas. El respeto a los derechos y a las leyes por parte de las entidades debe garantizar una seguridad estructural que posibilite la sensación de bienestar social necesario para que los trabajadores se sientan seguros a este respecto. El cumplimiento escrupuloso de las garantías laborales, la estabilidad de las políticas relacionadas con el sector y las entidades implicadas, son una necesidad para el desarrollo adecuado de la seguridad laboral.



Los factores básicos que influyen en la seguridad de las personas son múltiples y están relacionados entre sí. El conocimiento y control de estos es parte indispensable de la gestión de la seguridad.

1.5 LA SEGURIDAD COMO ECOSISTEMA

Ya se ha visto que, aparte de una seguridad laboral normalizada, son variados y complejos los factores a tener en cuenta para el desarrollo de una gestión de la seguridad. Entonces, ¿cómo es posible conceptualizar globalmente la seguridad?

Si, como se va observando, y se seguirá analizando, es notoria la influencia en la seguridad de aspectos tales como los emocionales, físicos, de relación con el entorno, de relación entre las personas, etc., y la interrelación de todos ellos, ¿cómo es posible conceptualizar este escenario de manera holística, integral y completa?

Realmente la respuesta está más cerca de lo que es posible suponer. En sí misma, la seguridad como creación de los seres vivos, en nuestro caso el ser humano, es una parte importante para la supervivencia de las especies, y es en este campo donde nos encontramos un enfoque que es capaz de articular conceptos, interacciones, necesidades y demás aspectos dispares: "La ecología". El uso de este concepto no es nuevo, ya que existen actualmente enfoques como "el ecosistema empresarial" (Conti, C.A., 2010) o el de "seguridad integral como ecosistema" (Rodríguez, R., 2013), entre otros.

Pero, ¿cuál es el beneficio de entender la seguridad desde esta perspectiva?

Como hemos visto, y ampliaremos, la complejidad de las relaciones y conceptos conectados en la seguridad es compatible con la complejidad de la naturaleza.

John Muir, naturalista del siglo XIX, fundador del primer grupo conservacionista de la historia expuso:

"... cuando intentamos seleccionar algo de entre todo lo demás, nos encontramos con que está ligado a todo lo demás que existe en el universo..."

Exponiendo con ello que existe una interacción entre todas las partes del ecosistema. Esta perspectiva se ha transmitido a las empresas con ideas como las siguientes: "todos los componentes, internos y externos, del ecosistema empresarial. Clientes, mercado, competidores, la sociedad, productos y servicios, proveedores, accionistas, RRHH, el management, sistemas de comunicación e información, tecnología, estructura organizacional, gobierno, sindicatos, bancos, cámaras empresarias, empresas de servicios, etc.), también están interrelacionadas" o "El mosaico de la empresa sólo se puede cambiar o mejorar mediante un enfoque global que tenga en cuenta la interdependencia de todas sus variables de actividad". (Conti, C.A., 2010)

Dando un paso más hacia el tema que nos compete en este análisis, la seguridad, es posible exponer que existe un ecosistema laboral relacionado con la seguridad: medidas, riesgos, emociones, relaciones laborales, relaciones personales, organización empresarial, Recursos Humanos (RRHH), sindicatos, dirección, prevención de riesgos laborales, individuos, grupos, equipos, contextos, tipos de



gestión, etc. en la que cada uno de los integrantes influye sobre el resto. Partiendo de esta idea, es posible seguir parte de los procesos lógicos o conceptuales de la ecología.

Pero, ¿cuál es el objetivo de la ecología?

La ecología se ocupa de las interrelaciones que existen entre los organismos vivos, vegetales o animales, y sus ambientes, y estos se estudian con la idea de descubrir los principios que regulan estas relaciones. (MacFadyen, A., 1957)

Así, creando una traslación de la seguridad desde el mundo laboral a la concepción de un ecosistema de la seguridad, podemos definir que éste se determina a través de las interrelaciones que existen entre los individuos, sus organizaciones y sus ambientes, con el objetivo de descubrir los principios que regulan estas relaciones respecto a la seguridad. Interviniendo en este campo multidisciplinar: físicos, ingenieros, psicólogos, médicos, químicos, economistas, abogados, etc., en las diferentes áreas de su acción preventiva (Meliá, J.L., 2007) tales como las que se exponen a continuación:

- Condiciones físicas y ambientales.
- Planificación y organización del trabajo.
- Comportamiento humano, formación, motivación, etc.
- Diagnóstico, prevención y recuperación de la salud.
- Aspectos económicos y legales. Relaciones laborales.



Gráfico 3. Representación básica de la interrelación múltiple de algunos de los numerosos factores que están implicados en la seguridad laboral.



Desde esta visión de la seguridad es posible deducir varios de los elementos a tener en cuenta en el análisis y seguimiento de la seguridad en una organización:

- Los individuos y sus comunidades.
- El ambiente.
- La relaciones entre ambiente e individuos o comunidades.

Siendo necesario profundizar en los elementos definitorios de los factores humanos (individuos y comunidades) y los del ambiente, para poder luego entender, predecir, y por tanto, poder prevenir los posibles peligros objetos de la seguridad.

Ser capaz de entender la seguridad desde la complejidad de las interacciones y factores, es imperativo para que las personas sean capaces de gestionar su seguridad. Siendo una de las bases a tener en cuenta para las personas dedicadas a la gestión de la seguridad de las organizaciones.

Para realizar un Plan de Gestión de la Seguridad es necesario tener en cuenta cada uno de los “niveles” o “enfoques” desde los que se debe tratar la seguridad.

1.6 LA SEGURIDAD PARA LOS INCENDIOS FORESTALES ¿UN CONCEPTO PROPIO DE LA TEORÍA DE SISTEMAS COMPLEJOS?

El estudio de la seguridad desde una perspectiva especializada, ha logrado dar respuesta a diferentes problemas directos, pero esta fragmentación de los problemas reales ha perjudicado su estudio y afrontamiento desde perspectivas más integrales.

El avance de las respuestas a los problemas derivados de la seguridad tiene su propia limitación en el enfoque especializado actual, desdeñando las posibles soluciones desde la globalidad, más concretamente desde las interacciones de las partes o sistemas.

Ejemplo. Es una necesidad proteger a los trabajadores con medios más ergonómicos, como por ejemplo una silla bien diseñada para la protección, pero si el trabajador no la utiliza correctamente los problemas musculoesqueléticos derivados de ello, serán una realidad. El problema debe considerar no solo el medio ambiente por un lado y al trabajador por otro, debe integrar sus relaciones.

Ejemplo. Unos trabajadores pueden disponer de la autobomba más segura (máximo nº de litros de agua disponible, máxima movilidad por terrenos de mala orografía, mejor bomba de impulsión, máximos sistemas de seguridad y localización,...) y aun así correr mucho más riesgo, por desmotivación, falta de formación, etc., que unos profesionales con peor autobomba pero bien formados y motivados que conocen las limitaciones de sus medios.

Es necesario no solo “aprender más cosas”, sino que hay que “pensar de otra manera” (García, R., 1994) lo que nos debe llevar a reformular parte de lo ya andado sobre seguridad.



Es muy probable que la seguridad tal y como hemos visto, más parecida en su visión completa a un ecosistema que a ningún grupo cerrado de especialidades, deba seguir evolucionando hacia un estudio basado en sistemas complejos. Ya que las problemáticas complejas, inherentes a la seguridad en incendios forestales, vienen en muchos casos determinadas por la confluencia de múltiples factores que por su manera de interactuar no son aislables y que por consiguiente, no es posible describirlos y/o explicarlos “sumando” simplemente los enfoques parciales de distintos especialistas que los estudien de forma independiente, tal y como se definen los sistemas complejos en el enfoque propuesto por García (1994).

Partiendo de los nuevos conocimientos sobre el carácter no lineal de la mayoría de los procesos que se dan en la naturaleza, los nuevos conceptos aportados por la *teoría del caos* o el enfoque global de grandes problemas de la sociedad a través de la *teoría de sistemas complejos*, entre otros, es lógico pensar que el futuro de la concepción y gestión de la seguridad pase por una visión integral basada en estas nuevas aportaciones.

Ejemplo. Es obvio que las modelizaciones de la evolución de los incendios son herramientas útiles ya que pueden predecir de manera “aproximada” el futuro de un incendio, aportando datos para su afrontamiento. Pero los nuevos avances sobre caos nos exponen que aunque seamos capaces de mejorar estas modelizaciones, la gran dependencia que tienen los sistemas implicados de las condiciones iniciales, las cuales nunca podrán ser recogidas de manera absoluta, hacen que exista un porcentaje de error que se amplía con el tiempo. Es por ello que las modelizaciones, aun aportando herramientas para la mejora de la seguridad, mejorando la planificación o el conocimiento de probabilidades de riesgo, no puede ser una solución única y absoluta para la seguridad, ya que presentan limitaciones tales como las anteriormente expuestas a nivel, por ejemplo, de la realidad local en la que trabajan los profesionales de la extinción.

Se debe entender la seguridad no solo por los procesos inmersos en los elementos que interactúan (fuego, personas, organizaciones,...) sino, que es fundamental entenderla a partir de las interacciones entre ellos. Es necesario cambiar la visión especializada o “por partes” a una *visión integral*, en la que debemos llegar a conocer las dinámicas de interacción entre los sistemas y factores implicados, y su influencia en cada momento sobre la seguridad.



Gráfico 4. Relación entre los enfoques de la seguridad analizados.



1.7 MODELO DEL QUESO SUIZO (SWISS CHEESE MODEL, SCM)

Existen numerosos conceptos dignos de estar en este apartado del manual pero es imposible incluirlos todos, como es deducible. Aun así, creemos que es importante incluir una de las aportaciones del investigador James Reason, en concreto su modelo de enfoque sobre la dinámica de las causas de accidentes, o *modelo del queso suizo*.

El modelo de “queso suizo” representa la necesidad de adoptar un modelo integral de gestión de la seguridad que cubra todos los aspectos de la actividad laboral, incluidos la seguridad organizacional y las investigaciones de eventos incidentales. Actualmente existen mejores modelos, pero la capacidad de inferir las interrelaciones entre los diferentes aspectos del trabajo lo ha convertido en uno de los instrumentos pedagógicos más poderosos.

El modelo “del queso suizo” introdujo los **factores latentes** en la representación de un sistema socio-técnico complejo, en el que se consideraban todos los niveles estructurales que lo formaban, incluyendo la dirección de la organización. Este enfoque ayudó a superar la cultura exclusivamente techno-formativa que se basaba en la confianza de un diseño técnico seguro “a prueba de error” junto a reglas operativas fiables para la gestión de los procesos.

Este sistema planteó que los accidentes no solo se producían, por lo que directamente se podía observar, sino que existían fallos o factores que aunque no se observasen, eran necesarios para que el accidente se desarrollase. A estos los denominó ***fallos o errores latentes***.

Muchos de los accidentes se producen cuando se permite que ocurran cierto número de factores siendo cada uno de ellos necesario pero, en sí mismos, no son suficientes para que ocurran.

Desastres como el de Chernobyl, Challenger, Bhopal y Three Miles Island, **revelaron como erróneo el axioma que definía la seguridad como la suma de una buena ingeniería, una tecnología fiable y unos buenos procedimientos. Catalogándose este enfoque como peligroso al ignorar el componente humana de la gestión**, lo que producía una falta de investigación sobre las condiciones (latentes), en las que se llevaban a cabo las acciones de los operadores.

La seguridad, y su gestión, no pueden sólo basarse en un buen sistema de control, normas, procedimientos y tecnología, sino que debe incluir el factor humano y su gestión, entre otros aspectos, que se dan tanto de manera activa como latente.

El cambio de visión en la gestión de la seguridad, iniciado por este modelo, incide en la necesidad de que las organizaciones mantengan un nivel sistémico de la gestión de la seguridad.

James Reason expone, en este modelo, que no solo se deben estudiar los accidentes buscando fallos individuales, sino que se debe investigar “hacia fuera” lo que él denominó ***fallos de tipo general***. Reason nos muestra en su modelo que, **no sólo hay que buscar fallos en el comporta-**



miento de los individuos directamente implicados (activos), sino que en los sistemas existen fallos que, aunque cometidos con anterioridad, permanecen sin descubrir al ser errores de diseño, coordinación, etc. (latentes), que no se manifiestan hasta que se dan unas condiciones determinadas.

En el modelo de Reason se expone que **para que se produzca un accidente deben acontecer una serie de fallos simultáneos que permitan a la casuística desembocar en accidente, dándose simultáneamente fallos activos y latentes para que esto sea posible.** (Reason, J., 1994).

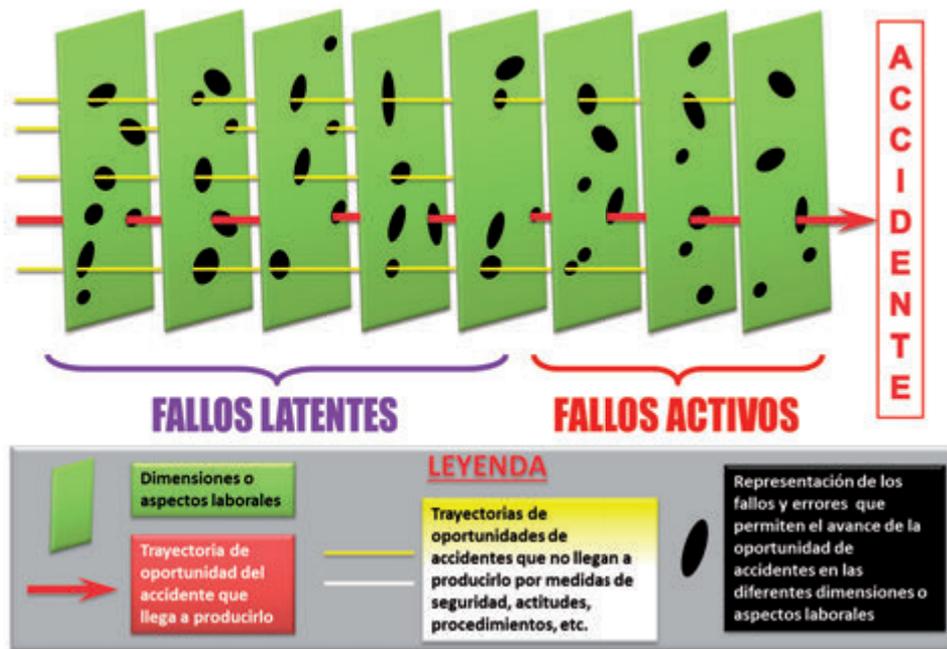


Gráfico 5. Dinámica de las causas de accidente. Adaptado de Reason (1994).

A modo de apreciación, y dejando a desarrollo personal el amplio campo de conclusiones que se pueden extraer de todo lo anteriormente expuesto, este modelo nos dota de una visión preventiva clara, **si debe darse un abanico variable de fallos, tanto activos como latentes, para que se produzca el accidente, logrando que uno solo de estos fallos no se produzca, el proceso necesario para que se dé esa casuística será interrumpido, y por lo tanto, prevendremos el accidente.** Esta visión vuelve a enmarcarnos en la necesidad de una intervención integral para la mejora de la seguridad, desde todos los ámbitos: humano, técnico, laboral, organizativo, etc.

Es necesario un conocimiento holístico de la organización para poder realizar una óptima gestión de la seguridad. Los accidentes son consecuencia de un cúmulo de fallos, y muchos de estos no son directos, sino que se mantienen “escondidos” en los apartados de planificación, gestión y dirección.



Un ejemplo puede ser el siguiente:

Una situación de accidente por un **fallo activo**, (P.ej. la mala decisión de un mando), pero que además se daban los siguientes **fallos latentes**:

- Un mal mantenimiento de la emisora que produjo que no se pudiesen garantizar las comunicaciones.
- Una mala gestión de los conflictos por falta de formación, que llevó a una situación de conflicto importante a la unidad.
- Una mala situación emocional que se daba por los conflictos personales y un carente apoyo por parte de la organización en la resolución adecuada del conflicto vivido en la unidad. Situación que desembocó en un distanciamiento emocional entre el personal involucrado. Como consecuencia, se perdió la claridad de pensamiento en el momento de la extinción, lo que produjo una mala gestión de los recursos disponibles y del personal.
- Una alta presión hacia su imagen profesional delante del resto de compañeros y mandos influyó en sus actividades para no parecer falto de valor o capacitación, hecho así mismo promovido por una deficiente gestión de personal y de la seguridad en su organización.
- Una actitud no profesional del grupo que dirigía, en la resolución del conflicto, por una mala formación y gestión de personal y seguridad de la organización.
- Etc.

Al final el fallo lo cometió el mando (fallo activo). Pero previamente tuvieron que darse un buen número de fallos y/o errores latentes que propiciaron el accidente.

Una adecuada cultura de seguridad en toda la organización mantendrá una actitud proactiva en seguridad, entendiendo ésta desde una perspectiva global, y conseguirá que las actuaciones cotidianas acertadas se mantengan bajo el nivel de riesgo logrando minimizar tanto los factores activos como latentes que pudieran promover un accidente.

Así para el ejemplo anterior:

- Una buena formación al mando sobre resolución de conflictos y/o gestión emocional hubiese permitido que no se diese el accidente.
- Una buena gestión de personal por parte de la organización que hubiese mejorado la relación entre compañeros y mandos, que eliminase la necesidad de demostrar una imagen profesional determinada, también hubiese eliminado la posibilidad de este accidente.
- Un buen proceso de mantenimiento, reparación y reposición por parte de la organización hubiese mejorado la comunicación e impedido el accidente.
- Una unidad de profesionales más madura y/o formada hubiese rebajado el nivel de tensión y por tanto hubiese hecho posible que este accidente no se produjese.
- Etc.



1.8 CONCEPTO DE PRECAUCIÓN

Para terminar este apartado de conceptualización, no podemos dejar de exponer lo que se ha determinado en llamar el **Principio de Precaución**, íntimamente ligado al de prevención.

“El intento frustrado de definir la gestión del riesgo desde un punto de vista exclusivo de la evidencia científica ha tenido que ser corregido normativamente desde las instituciones mediante el Principio de Precaución” (Cilleros, 2012).

Este concepto parte de la inoperatividad de la legislación ambiental y otras decisiones adoptadas en base a la evaluación de riesgos, las cuales no habían llegado a proteger de forma adecuada la salud humana y el Medio Ambiente (MA) a nivel global. Por lo que en la Declaración de Río (ONU, 1992) se expuso la necesidad de nuevos principios, plasmándose la exigencia de introducir el Principio de Precaución. Dicho principio explica que cuando una actividad se plantea como una amenaza para la salud humana o el medio ambiente deben tomarse medidas precautorias, aun cuando algunas relaciones de causa y efecto no se hayan establecido de manera científica en su totalidad.

Para una correcta gestión de la seguridad debemos trasladar este principio global al análisis que nos incumbe, inculcando entre los principios de gestión y actuación la filosofía desarrollada por el Principio de Precaución. Concretándose esta orientación en la paralización de cualquier acción que lleve consigo dudas sobre posibles afectaciones a la salud y seguridad de las personas o del M.A. y entendiendo como individuos a proteger, no solo a los trabajadores, sino al global de las personas.

Es deducible también que este principio debe ser desarrollado bajo el **Principio de Proporcionalidad**, con las soluciones menos restrictivas, teniendo en cuenta riesgos a corto y largo plazo, y reexaminándose estas de manera continua (Comunidad Europea, 2002).

La garantía del principio de precaución y su gestión deben ser introducidas en la planificación y desarrollo de la seguridad individual y de las organizaciones.

1.9 SEGURIDAD Y SALUD

Más allá de una visión técnica, necesaria para afrontar una gestión adecuada de la seguridad, podemos resumir que el principal objetivo de la seguridad es el de mantener sanas a las personas, mantener su salud.

La OMS, Organización Mundial de la Salud, desde 1948 mantiene como definición de salud la siguiente:

“La salud es un estado de completo bienestar físico, mental y social, y no solamente la ausencia de afecciones o enfermedades”

A su vez, los **objetivos de la política de Prevención de Riesgos Laborales** (PRL) expuestos en la ley 31/1995, Ley de Prevención de Riesgos Laborales (LPRL), en su artículo 5, apartado 1 expone:



*“La política en materia de prevención tendrá por objeto la promoción de la mejora de las condiciones de trabajo dirigida a elevar el **nivel de protección de la seguridad y la salud** de los trabajadores en el trabajo.”*

Como podemos ver, no solo se debe mantener la **seguridad** como objetivo, sino que esta va unida al mantenimiento de la **salud** como objetivo inseparable en el ámbito laboral.

El comité mixto OIT/OMS (Organización Internacional del Trabajo/Organización Mundial para la Salud) en su reunión de 1950 definió los **objetivos de la salud laboral**:

*“Promover y mantener el **más alto grado posible de bienestar físico psíquico y social** de los trabajadores en todas las profesiones, **prevenir todo daño causado a la salud** de estos por las condiciones de trabajo; **protegerlos** en su empleo contra los riesgos resultantes de la presencia de agentes perjudiciales a su salud; **colocar y mantener al trabajador en un empleo adecuado a sus aptitudes fisiológicas y psicológicas** y en suma adaptar el trabajo al hombre y el hombre al trabajo”*

En 1985 y bajo el marco de convenio internacional (161) la OIT revisó sobretodo esta última parte y propuso un cambio: la **“adaptación del trabajo a las capacidades de los trabajadores habida cuenta de su estado de salud física y mental”** colocando de esa manera al individuo sobre la tarea y superando el concepto de adaptar el hombre al trabajo.

La **seguridad y salud laboral** debe ser entendida como un proceso en permanente desarrollo, basado en la proactividad necesaria para prevenir los riesgos antes de su aparición, dicho de otra manera, basada en la **prevención continua como principio.**





BIBLIOGRAFÍA:

Álvarez, C. & Macías, J. (2007). Manual de procedimientos en gestión de crisis. Madrid. Arán Ediciones S.L.

Reason, J. (1994). Human Error. 3^o Edition. Nueva York: Cambridge University Press.

Reason, J. (2009). El error humano. Madrid. Ed. Modus Laborandi.

Cilleros, L. (2012). La información en la seguridad y control de riesgos. Vicerrectorado de Profesorado y Planificación Académica. Universidad de las Palmas de Gran Canaria.

García, Rolando. (1994). "Interdisciplinariedad y sistemas complejos", en Leff, Enrique (Comp.). Ciencias sociales y formación ambiental. Gedisa Editorial. Barcelona. pp. 85-123. (5).

Conti, C.A. (2010). Ecosistema Empresarial. BuenasTareas.com. Recuperado 03, 2011, de <http://www.buenastareas.com/ensayos/Ecosistema-Empresarial/1760722.html>.

Rodríguez, R. (2013). Seguridad Integral como ecosistema. Seguritecna, 398, p. 46. Consultada en <http://www.seguritecna.es/revistas/seg/398/index.html#46>. A fecha 20 de diciembre 2013.

MacFadyen, A. (1957). Animal Ecology: Aims and Methods. London. Pitman.

Fernandez, J.P. (2012). Seguridad Humana. España. Vicerrectorado de Profesorado y Planificación Académica. ULPGC.

Hernández, J.E & Fernández, J.P. (2007). Fundamentos, historia y evolución de la seguridad. Vicerrectorado de Ordenación Académica y Espacio Europeo de Educación Superior: Universidad de las Palmas de Gran Canaria.

Doyal, L. & Ian, G. (1991). A Theory of Human Need. Macmillan.

Maslow, A.H. (1968) Toward a Psychology of Being. Van Nostrand, New York.

Seligman, M. (1975). Helplessness. New York: Freeman.

Hernández, J.E & Fernández, J.P. (2007). Fundamentos, historia y evolución de la seguridad. Vicerrectorado de Ordenación Académica y Espacio Europeo de Educación Superior: Universidad de las Palmas de Gran Canaria.

Maslow, A. H. (1975). Motivación y Personalidad. Barcelona: Sagitario.

Maurice, P., Lavoie, M., Levaque, R., Chapdelaine, A., Bélanger, H., Svanström, L., et al. 1998. Seguridad y promoción de la seguridad: Aspectos conceptuales y operacionales. Centro colaborador de la OMS en Quebec para la promoción de la seguridad y prevención de traumatismos. OMS.



Forde, D.R. (1993). Perceived Crime, Fear of crime and Walking Alone at Night. *Psychological Reports* 73(2): páginas 403 a 407.

<http://www.who.int/suggestions/faq/es/>



CAPÍTULO II

LOS INCENDIOS FORESTALES ASPECTOS IMPLICADOS EN LA SEGURIDAD

“... hasta ahora aludir a los incendios forestales suponía priorizar la extinción del fuego antes que la seguridad de los combatiente y los trabajadores de medios aéreos.”

(Rodríguez & Salas, et al, 2007)





No es objetivo de este manual desgranar la seguridad en la extinción de incendios forestales desde el aspecto técnico o legal, desarrollo para el que invitamos al lector a dirigirse a alguna de las publicaciones existentes.

Al centrarnos en el factor humano relacionado con la extinción de incendios forestales damos por hecho el conocimiento del lector de los diferentes aspectos técnicos, naturales o judiciales que están implicados en la seguridad.

Aun así, con objeto de inferir en el lector una visión más completa y/o diferente de los factores que influyen en la seguridad haremos hincapié en algunos conceptos desde nuestra perspectiva básicos para su mantenimiento.

- El incendio forestal como sistema complejo.
- La dinamicidad del entorno.
- La dependencia sensitiva de las condiciones iniciales.

2.1 EL INCENDIO FORESTAL COMO SISTEMA COMPLEJO

Según nos interesa a los diferentes profesionales de la extinción, miramos el incendio forestal desde una perspectiva u otra. Así los biólogos estudian su influencia en el ecosistema, los ingenieros forestales su influencia sobre la masa forestal o su gestión (prevención, control y extinción, etc.), el personal de emergencias sobre su control y extinción, los físicos e informáticos sobre su comportamiento, los mandos de extinción sobre la organización y gestión de este los profesionales de extinción sobre como extinguirlo de manera segura, etc.

Pero de manera general, ¿cómo lograr un enfoque sistémico? Si analizamos someramente los aspectos necesarios que debemos estudiar para entender los incendios forestales nos daremos cuenta que estos son diversos:

- Físicos. Necesarios para entender su evolución y poder afrontar su control y extinción.
- Biológicos. De doble dirección, para entender su influencia sobre el ecosistema y entender mejor su dinámica. Así, se debe estudiar el efecto de los incendios en el componente biológico (que pasa cuando una zona se quema) y la influencia del componente biológico en los incendios (como influye la composición biológica de una zona en el incendio).
- Sociales. Este aspecto, al igual que el anterior mantiene dos direcciones, la influencia de los incendios en la sociedad (los daños que produce, las leyes que induce a generar, los



medios que dedica a su control, su influencia en la habitabilidad del espacio, etc.) y la influencia de la sociedad en los incendios forestales (sus leyes, su cultura, sus hábitos, etc.).

- Económicos. Los incendios tienen en las sociedades un impacto económico, tanto su control y sus daños, como el ahorro que produce su uso en algunos casos (quemas prescritas, quemas agrícolas,...)
- Políticos. Los incendios como emergencias tienen un impacto en las políticas locales, regionales y nacionales, sobre todo en los países y zonas más afectados.
- Etc.

Y si nos damos cuenta todos ellos están relacionados entre sí, cada uno influye en los demás de una manera solo cuantificable según el caso analizado.

Esta interrelación entre los diferentes aspectos que componen los incendios forestales hace que para tener una concepción general de los mismos, debemos estudiar cada caso puntual desde todos los puntos de vista posibles. Ésto, en muchas situaciones, nos obliga a definir unos aspectos en función de otros, por lo que se trata de aspectos interdefinibles. De hecho no es posible entender los aspectos independientemente, fuera de la totalidad.

No es posible entender el aspecto político sin entender los aspectos sociales y económicos, o a la inversa, pero a su vez, no se pueden entender estos sin entender los biológicos y los físicos, etc.

Además todo ello debe entenderse dentro de un marco temporal y dimensional.

Los aspectos relacionados con los incendios forestales cambian a lo largo del tiempo y son diferentes dependiendo de la escala a la que los estudiemos (no es lo mismo estudiar un incendio desde la perspectiva del personal de extinción, que desde el punto de vista social).

Sin querer profundizar más en el punto de vista de los incendios forestales como sistemas complejos, sí que es necesario entender la complejidad de su análisis, es decir, que para analizarlos y entenderlos en un momento dado debemos ser conscientes de su multidisciplinariedad. Esta realidad se traslada de la misma manera a la gestión de la seguridad en incendios forestales como ya se ha visto.

2.2 LA DINAMICIDAD DEL ENTORNO

Hemos hecho referencia en el punto anterior a la dependencia temporal del incendio forestal, en este apartado nos centraremos en la capacidad de cambio de éste a partir de dicha dependencia.

La RAE, en un avance de la vigésima tercera edición, define la dinamicidad como “**actividad, movimiento, capacidad de impulso o de adaptación**”.

Este concepto que puede parecer obvio, ya que está inmerso tanto a nivel físico (interacción entre clima, topografía,...), como organizativo (estrategias, factores humanos, medios,...), tiene una gran



influencia en la seguridad como principio fundamental. Desde la perspectiva que se está utilizando, podríamos definirlo como que todo está en función al tiempo. Su análisis viene a aportar para la seguridad la idea que debe existir un control sobre lo que va a pasar para así poder prevenir los posibles peligros.

Este concepto, que expresa el cambio continuo del entorno, permite deducir dos grandes herramientas necesarias para el mantenimiento de la seguridad:

- Ver la seguridad en función de un todo en movimiento.
- Obliga a que todo lo relacionado con la seguridad tenga que basarse en un desarrollo dinámico adaptado a dar la mejor respuesta en cada momento.

Algunas de las consecuencias en la aplicación de este enfoque son:

- a. Por seguridad, todo lo relacionado con el ambiente laboral debe ser diseñado y llevado a cabo basándose en el concepto de dinamicidad, lo que fuerza, siguiendo el principio de acción y reacción, a ser dinámicos y versátiles. Debiendo poseer los conocimientos, la organización y la determinación necesaria para dar respuestas diferentes a acontecimientos distintos. Un ejemplo de ello sería la necesidad de conocer el máximo de sistemas de extinción, para poder así adaptarse por seguridad y efectividad a las diferentes condiciones del incendio y sus cambios.
- b. Las medidas de seguridad protocolizadas deben depender siempre de las condiciones de cada momento y del posible futuro. No solo debemos mantener la seguridad para lo que pasa, sino también debemos mantenerla para lo que pueda pasar.
- c. El aprendizaje cognitivo de las normas debe capacitar al trabajador para su gestión dentro de un campo de múltiples posibilidades, desprendiendo a las normas de su carácter de obligación y dotándolas de un aspecto probabilístico. Las normas de seguridad no son dogmas a seguir “sin más”, son indicaciones que deben adecuarse en cada momento a las circunstancias y es por ello que deben ser aprendidas desde la comprensión de su lógica, fomentando un uso adaptado a las circunstancias y denostando su aprendizaje dogmático.
- d. Los conocimientos mínimos para trabajar deben reprogramarse, ampliándose, para que el trabajador pueda tener la comprensión global, tanto de la propia gestión de sus capacidades, actitudes y aptitudes, como de los conocimientos necesarios.
- e. El aspecto dinámico de las relaciones humanas, desarrollado en puntos posteriores, y su influencia en el desarrollo de las actividades laborales, nos fuerza a incluir nuevos temas (las emociones, relaciones interpersonales, trabajo en equipo, gestión del estrés, gestión de los RRHH...) , no solo para la seguridad individual en la formación del trabajador, sino en todas las escalas de diseño organizacional.



El aspecto dinámico del ambiente, de las relaciones laborales, de los trabajadores..., en general del conjunto de los elementos implicados en la extinción forestal, debe ser uno de los pilares en los que se debe basar la seguridad.

2.3 LA DEPENDENCIA SENSITIVA DE LAS CONDICIONES INICIALES.

*“Por un clavo, se perdió la herradura;
Por una herradura, se perdió el caballo;
Por un caballo, se perdió el jinete;
Por un jinete se perdió la batalla;
Por una batalla se perdió el reino.”*

Estrofa medieval

¿Y si el clavo se hubiese reparado y verificado antes de la batalla?, al parecer el reino no se hubiese perdido.

Es difícil no realizar un paralelismo entre esta estrofa medieval y muchos de los sucesos dados en los accidentes acaecidos en los incendios forestales. En ambos casos, podemos deducir que un pequeño suceso que se repite habitualmente ha tenido una gran repercusión sobre el futuro a medio y largo plazo, y sobre su implicación en la seguridad.

Estas sucesiones de hechos relacionados, observadas ya desde la antigüedad, como se observa en la estrofa anterior; cobraron relevancia científica dentro del novedoso campo de la física denominado “*física del caos*”.

Es a partir de los estudios climatológicos, entre otros, donde encontramos una respuesta que desmantelaría el enfoque determinista. Edwar Lorenz, en los años 60, inició un estudio sobre predicción meteorológica, del cual dedujo que los sistemas de predicción no tenían en cuenta “la posibilidad del caos, la inestabilidad en todos los puntos” (Gleick, J., 1998). Lorenz descubrió, desde el estudio de la predicción climática, que partiendo de las condiciones iniciales de un determinado sistema caótico, la más mínima variación en ellas puede provocar que el sistema evolucione en ciertas formas completamente diferentes. Siendo este el inicio del término “efecto mariposa” o lo que científicamente se denomina “dependencia sensitiva de las condiciones iniciales”. Siendo también citados como origen de acuñamiento el proverbio chino “el aleteo de las alas de una mariposa se puede sentir al otro lado del mundo” o “el aleteo de las alas de una mariposa puede provocar un Tsunami al otro lado del mundo” (Wikipedia, 2014), y haciéndose famoso en la actualidad por la frase “el aleteo de una mariposa en Hong Kong puede desatar una tormenta en Nueva York”.

Lorenz, no solo plasmó la idea expuesta, sino que si un simple aleteo podía generar un tornado, entonces también podía evitarlo (Sardar, Z. & Abrams, I., 2004).

Extrapolando estos conceptos al tema que nos ocupa encontramos otro principio básico:



Este fenómeno o efecto nos enmarca en unas condiciones limitantes de predicción, extensible desde el clima a los procesos que se dan cotidianamente en el ambiente laboral.

Prigogine (1997), expuso que *“la introducción del caos nos obliga a generalizar la noción de ley de la naturaleza y a introducir en ella los conceptos de probabilidad e irreversibilidad”*, de la cual es posible deducir que el caos, como termino científico, obliga a entender la predicción como una combinación de determinismo y probabilidades.

Es este efecto uno de los culpables de tener que generar sistemas de realimentación continua, siendo necesario a todos los niveles una reevaluación constante para mantener los riesgos controlados.

A modo de conclusión genérica podemos extraer dos deducciones:

- Este enfoque refuerza al de dinamicidad en la necesidad de un enfoque probabilístico de la seguridad.
- La importancia que pueden tener pequeños actos que normalmente pasan desapercibidos sobre los resultados finales. A modo de ejemplo: un pequeño golpe en un equipo, por una mínima negligencia, puede suponer el fracaso de una operación o un accidente para el trabajador que lo utilice a posteriori.

Al ser imposible definir qué pequeños actos pueden llevar a estos graves desenlaces, estamos obligados a no solo un mayor y mejor estudio de los procesos, sino también a conseguir una participación activa de todo el sistema, desde el más básico de los trabajadores y su entorno, hasta los diseñadores de los planes, mandos, etc.

Este punto de vista está relacionado en su filosofía con la teoría de James Reason sobre los fallos, expuesta en el capítulo anterior. Ya que, no sólo pequeñas acciones provocan grandes cambios, sino que para que ello suceda se tiene que dar una cadena de fallos que puede ser cortada antes de que llegue a su fin, en este caso, el que no se den pequeños fallos puede limitar o hacer inoperante la cadena de hechos que lleva al incidente.





Un ejemplo de esto en incendios forestales, es la consecución de hechos y situaciones concadenadas que se dieron de la manera siguiente:

En un incendio en vías de extinción una unidad se había distribuido para mantener un perímetro ya extinguido, disponiéndose con sus integrantes esparcidos con una considerable distancia entre ellos, con objeto de cubrir la zona que le había sido encomendada.

El suceso se inicia cuando uno de los profesionales ve que a no más de 100 metros de él empieza a ver salir lo que parece un humo leve.

El profesional lo observa durante aproximadamente medio minuto sin reaccionar.

Al ver que empiezan a salir llamas se dirige al punto e intenta apagarlo.

Para cuando llega, el foco, ya está fuera de su capacidad de extinción, y avisa a sus compañeros. Éstos van uniéndosele en el intento de extinguirlo. Desgraciadamente el foco evolucionó fuera de la capacidad de extinción de la unidad, creciendo aún más, tras lo cual el responsable en cuestión avisa por radio a la dirección del incendio. Las condiciones y disponibilidad de medios del momento hace que éste evolucionase de un incendio en vías de control, en un incendio descontrolado que acaba con varios centenares de hectáreas quemadas más de las que se habían previsto.

Algunas de las preguntas que podemos hacernos son:

- ¿Tener más medios técnicos, más medios informáticos, mejores predicciones, ...; hubiese corregido el suceso? NO
- ¿Técnicamente estaba el profesional preparado para apagarlo al inicio? SI
- ¿Tenía la herramienta adecuada? SI
- ¿El plan y los medios eran los adecuados? SI
- ¿Si él lo hubiese sabido hubiese esperado ese medio minuto? NO

Entonces, ¿cómo solucionar esto?

El medio minuto generó:

- Aumento de riesgo a:
 - Los profesionales.
 - Las personas afectadas por el incendio.
 - Bienes arrasados: casas, vehículos, etc.
 - Daño medioambiental.

“Dando gracias” al no haberse sufrido desgracias personales.

En casos como este es difícil definir la seguridad, sus límites y sus interrelaciones.



No sólo es necesaria una organización competente, sino una autoorganización competente, tanto del personal como del sistema. Siendo también deducible que existe una necesidad de conseguir que las tareas se realicen y diseñen con la máxima diligencia, minimizando la probabilidad de incidentes y accidentes.

2.4 INTERFACES

Según Leplat en su teoría, "*un accidente es un síntoma de disfuncionamiento de un sistema*". Este es un enfoque relevante para el estudio que nos ocupa, al considerar la gestión de la seguridad como un sistema integrado de subsistemas; esta perspectiva nos da forma para poder estudiar un apartado fundamental en el entendimiento de los accidentes, las denominadas **interfaces**, también conocidas como **las zonas de interrelación de los subsistemas**. Porque es precisamente en estas interfaces entre sistemas y subsistemas donde se producen la mayor cantidad de accidentes (Mangosio, J., 2002). Por esta razón, que sería de interés para el lector definir dentro del marco de la extinción de incendios cuales son algunas de estas zonas o sistemas y sus zonas de interrelación (interfaces), siendo zonas en las que se producen un gran número de accidentes e incidentes.

Los sistemas definidos para el estudio de sus interfaces serían los siguientes:

- El individuo.
- El equipo.
- Medio ambiente.
- Mandos.

Partiendo de estos nos encontramos con cinco niveles de interface:

- Entre el individuo y su equipo: La **tarea**.
- En el desarrollo de la tarea en el medio ambiente: El **puesto de trabajo**.
- Tareas realizadas por diferentes trabajadores: Interface **de relación**.
- Actividades compuestas de varias tareas, realizadas por diferentes puestos de trabajo: **Influencia entre Puestos de Trabajo**.
- Interfaces sin proximidad, son las interfaces de carácter organizativo: **Interacciones de tipo Organizativo**.



2.4.1 LA TAREA

Partiendo del **Individuo (I)** y su **Equipo (E)** (considerándolo como al conjunto de herramientas, útiles, etc. que el individuo usa en el desarrollo de su actividad laboral), podemos determinar como base del trabajo, la actividad desarrollada; aquella en la que se da una interrelación entre trabajador y su equipo, que constituye lo que denominaremos **Tarea (T)**. Ésta sería la primera interface (o Primer Nivel). Realizándose esta tarea en procesos relacionados temporalmente, **f(t)**.



Gráfico 6. Interface de Primer Nivel. Mangosio, J., 2002.

Ejemplos de los accidentes que se pueden dar en esta interface son:

- Los cortes que se producen los motoserristas a sí mismos.
- Golpes o cortes con las herramientas.
- Fallos en los equipos autónomos.
- Proyecciones de piezas rotas, como por ejemplo los dientes de las desbrozadoras.
- Etc.

2.4.2 PUESTO DE TRABAJO

En un segundo nivel (2º Nivel), la tarea es desarrollada en un entorno, al que denominamos **Medio Ambiente (M)**; esta interface entre la tarea y el medio ambiente es el **Puesto de Trabajo (PT)**.



Gráfico 7. Interface de 2º Nivel. Mangosio, J., 2002.

Ejemplos de los accidentes que se pueden dar en esta interface son:

- Quemaduras en el incendio.
- Rayos.
- Caídas de ramas.
- Etc.

2.4.3 INTERFACE DE RELACIÓN

Como tercer nivel (Tercer Nivel), encontramos las tareas realizadas en equipo por varios trabajadores, en un mismo medio ambiente; interface que podemos denominar de **Relación (L)**.

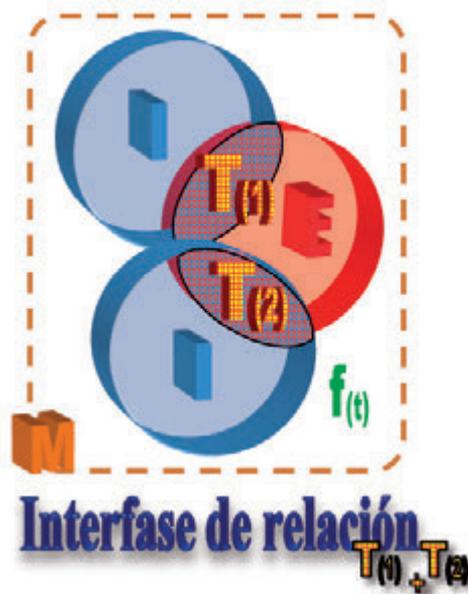


Gráfico 8. Interface de Tercer Nivel. Mangosio, J., 2002.

Ejemplos de los accidentes que se pueden dar en esta interface son:

- Cortes producidos por un motoserrista a otro compañero.
- Golpes producidos por un trabajador a otro en la extinción directa de un frente de fuego.
- Etc.

2.4.4 INFLUENCIA ENTRE PUESTOS DE TRABAJO

Como es común en diferentes actividades, los puestos de trabajo no son independientes, sino que existe una interrelación entre ellos (por ejemplo, un grupo interactuando con su mando directo o con otros equipos); esta interface constituiría el siguiente nivel que se da entre puestos de trabajo, denominada *Influencia entre Puestos de Trabajo (IPT)*, (4º Nivel).

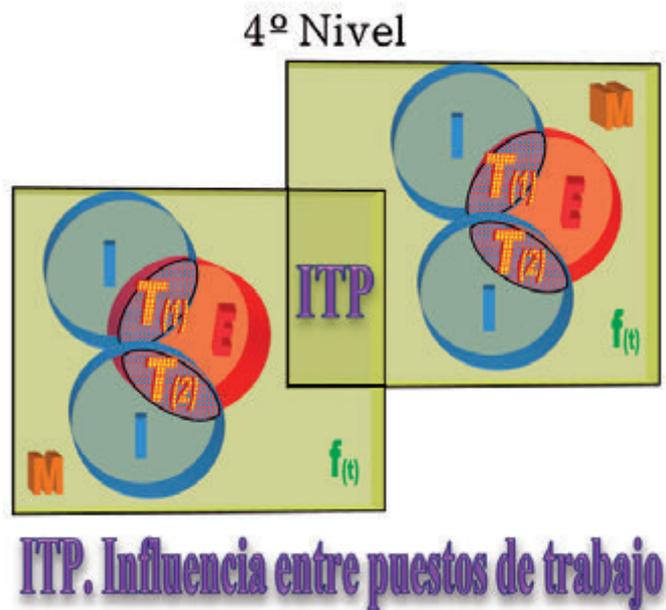


Gráfico 9. Interface de 4º Nivel. Mangosio, J., 2002.

Ejemplos de los accidentes que se pueden dar en esta interface son:

- Accidentes producidos por errores del mando.
- El atrapamiento producido por un contrafuego iniciado por otra unidad.
- El atrapamiento de un profesional por una motobomba dando marcha atrás.
- Etc.

2.4.5 INTERACCIONES DE TIPO ORGANIZATIVO

En un grado de interacción superior podemos observar que las relaciones no tienen por qué existir por proximidad, como es el caso de las interfaces de carácter organizativo (por ejemplo, el mando externo que mediante comunicaciones se relaciona con un equipo); este nivel lo denominaremos *Interacciones de tipo Organizativo, (IO)*, (5º Nivel).



Gráfico 10. Interface de 5º Nivel. Mangosio, J., 2002.

Ejemplos de los accidentes que se pueden dar en esta interface son:

- El desarrollo equivocado de un procedimiento o norma puede acabar en accidentes.
- Un atrapamiento por equivocación de la dirección del incendio.
- Un accidente producido por una mala selección de equipos por parte de la dirección de la empresa o entidad.
- Etc.

Como se ha mostrado, existen, al menos cinco interrelaciones o interfaces que deben ser tratadas con especial sensibilidad a la hora de gestionar y mejorar la seguridad, ya que desde esta perspectiva quedan al descubierto esas zonas de disfuncionamientos, incidentes o accidentes.

En la gestión de la seguridad es importante analizar, y tener siempre en cuenta, los nichos de posibles incidentes, entre ellos se encuentran las interfaces.



BIBLIOGRAFÍA:

Rodríguez, R.; Salas, F.; Pérez, G.; Morales, J.I.; Leiva, M.J.; Puyol, E. et al., (2007). Prevención de riesgos laborales y ambientales en trabajos de extinción de incendios forestales. España. Ed Tecnos.

Prigogine, I. (1999). Leyes del caos. Barcelona: Critica S.L.

Sardar, Z. & Abrams, I. (2004). Introducing Chaos. Cambridge, R.U. Icon Books.

Gleick, J. (año) Caos. La creación de una ciencia. Barcelona. Ed. Seix Barral S. A.

Mangosio, J. (2002). Investigación de accidentes. Facultad de Ciencias Fisicomatemáticas e Ingeniería. Univ. Católica de Argentina.

CAPÍTULO III

EL FACTOR HUMANO

“La importancia del factor humano en la seguridad es indiscutible, llegando a estar implicado en más del 80 por ciento de los accidentes, por lo que el entendimiento de los aspectos de los profesionales relacionados con la seguridad es indispensable”

(Fernandez C.)





Este manual está centrado en el desarrollo del factor humano en las entidades y organizaciones dedicadas a la extinción de incendios forestales, por lo que trataremos el tema de manera somera e introductoria en este capítulo.

3.1 ¿A QUÉ NOS REFERIMOS EN ESTE MANUAL CON FACTOR HUMANO?

La respuesta es simple, **al personal que está relacionado con la extinción de incendios forestales**, incidiendo sobre todo en el personal **de extinción, sus mandos, y al personal de sus entidades o administraciones**.

Las actividades de extinción de incendios forestales se desarrollan por trabajadores, que directamente (especialistas, bomberos, capataces, jefes de brigada, técnicos, mandos sobre el terreno, etc.) o indirectamente (emisoristas, vigilante, directivos, etc.), logran controlar este fenómeno.

Es indudable que el peso de esta actividad recae en estos profesionales, son los que con sus herramientas apagan las llamas, pilotan los aparatos, dirigen a sus compañeros, organizan su logística, forman, mantienen la organización operativa, gestionan las entidades, manejan los simuladores, etc. A su vez, como veremos en el manual, hay que tener en cuenta que **existe una gran interrelación entre todos estos puestos**, no pudiéndose garantizar un correcto proceder de ninguno, sin el buen desarrollo de varios de los demás y de su relación entre ellos. Por todo esto, para una gestión adecuada de la extinción de incendios forestales el sistema debe tener en cuenta a todos los profesionales implicados, directa o indirectamente. Por tanto, **si la pieza fundamental de la extinción en incendios forestales es el factor humano, la de este es la persona y sus implicaciones como trabajador**.

Dentro de este contexto, es interesante observar que la *seguridad* y el *factor humano* son dos aspectos íntimamente unidos, indivisibles. Siendo imposible analizar, entender y gestionar la seguridad sin hacer lo propio con los aspectos del factor humano relacionados.

Los aspectos del factor humano relacionado con la seguridad pueden estudiarse desde numerosos puntos de vista. Para este manual hemos escogido dividir los aspectos relacionados de la siguiente manera:

- **Aspectos individuales.** Bloque en el que se analizan algunos de los aspectos del factor humano desde el punto de vista del trabajador como persona, como individuo.
- **Aspectos grupales.** En este bloque se estudian algunos aspectos sobre las relaciones directas entre los trabajadores.
- **Aspectos organizacionales.** El objetivo de este bloque es el de indagar y poner en valor los aspectos relacionados con las organizaciones y entidades y su influencia en el factor humano y la seguridad.
- **Afrontamiento.** En este bloque queremos ejemplificar algunas herramientas y recursos necesarios para dar respuesta a algunos de los problemas que se dan en los aspectos tratados.



Este enfoque pretende resaltar la necesidad de conocer las implicaciones tanto individuales como grupales y organizativas del factor humano en la seguridad, incidiendo en la interrelación que existe entre ellas.

3.2 PROBLEMÁTICAS ASOCIADAS AL FACTOR HUMANO

Durante los últimos años en la extinción de incendios forestales se han ido incorporando de manera positiva diferentes tecnologías, entre las que encontramos, helicópteros, simuladores, detectores, etc. Esta introducción ha supuesto un gran esfuerzo económico y organizativo para las entidades y administraciones que gestionan los incendios forestales. A su vez, la importancia social de los incendios forestales como emergencia ha influido para que cada vez tenga una mayor implicación política con objeto de mejorar su gestión social.

Esta nueva realidad ha dotado de mejores herramientas tanto técnicas como sociales al sector de la extinción forestal, pero a su vez lo ha hecho más complejo, difuminando sus límites. Donde antes era parte de un sector forestal claramente, ahora se está transformando, de manera natural, en un sector cada vez más propio de la respuesta a emergencias dada la mayor implicación de intereses no forestales en los incendios actuales, tendencia que al parecer va a ir aumentando. Todos estos cambios, conjuntamente a los puramente sociales, como la movilidad laboral cada vez más patente en la sociedad, llevan al profesional actual de la extinción a una serie de problemáticas que deben ser afrontadas.

3.2.1 A NIVEL INDIVIDUAL

De manera individual los profesionales en este nuevo periodo deben hacer frente a nuevos problemas entre los que se encuentran la definición de sus puestos y las nuevas exigencias de estos.

Los trabajadores deben afrontar la indefinición de las profesiones y puestos asociados a la extinción, a los cuales se les da respuestas diferentes según la entidad, región o/y administración que las gestione. Ejemplos de esto los podemos encontrar a partir de la definición de los puestos de trabajo en extinción dentro de España, pudiéndolos dividir en dos zonas, la “amarilla” y la “azul”, dependiendo si tienen un enfoque forestal o de emergencias, respectivamente. Esta dicotomía que integra la extinción forestal en el mantenimiento de los montes en un caso y en una respuesta social a la emergencia (bomberos) en el otro, no logra dar una respuesta clara al necesitarse ambos enfoques para ello, lo que deriva en problemas de difícil solución.

Por ejemplo:

- En la zona azul (Bomberos Urbanos), limitaciones técnicas al estar menos especializada en el aspecto forestal.
- En la rama forestal, a nivel social, ya que frente a la seguridad laboral que se da en bomberos, la parte forestal mantiene relaciones laborales a través de empresas, mayoritariamente, lo que induce, a veces, a una inestabilidad laboral que perjudica su gestión.



A su vez, estos cambios, muchos de ellos muy positivos para el sistema de la extinción, exigen a los profesionales competencias y capacidades que antes no les eran solicitadas: uso de nuevas tecnologías, nuevos sistemas de gestión en las entidades y organizaciones, uso de procedimientos más complejos, mayor integración en los equipos, mayores exigencias físicas, etc., a la vez que se les mantiene las mismas exigencias sobre los conocimientos que ya se les pedían, como por ejemplo el uso de herramientas manuales.

Este mayor número de exigencias contrasta con el perfil laboral que se da en este momento, en el cual se encuentran tres generaciones:

- Una generación en la que la mayoría de profesionales mantienen un perfil "rural", en el cual se da un conocimiento amplio del entorno y el uso de las herramientas, pero un bajo perfil académico, lo que dificulta su adaptación a los nuevos cambios.
- Una generación mixta en la que se dan perfiles variados, rurales, urbanos, o personal que proviniendo de un entorno rural, y por tanto con parte de sus competencias, viene con formación académica.
- Una generación joven más "urbana", aun proviniendo del entorno rural, ya que estos trabajadores han dispuesto de mejores posibilidades educativas, dedicándose menos a las labores agrícolas o forestales. Esta generación es la mejor adaptada a los cambios por su nivel académico y su visión cultural (mejor rendimiento en la formación teórica, aceptación mayor a la actividad deportiva,...) pero disponen de peores habilidades, capacidades y competencias relacionadas con el entorno rural y el desarrollo del trabajo.

Esta dispersión en el perfil de los trabajadores, aparte de exigir una mayor y mejor gestión a las entidades, genera problemas directos estos individualmente (inseguridad, infravaloración, etc.) y en su relación (competencia, rechazo, etc.).





3.2.2 COMO GRUPOS

Las nuevas exigencias no solo se materializan en los trabajadores de manera individual sino que tienen una gran carga sobre los equipos y el desarrollo de la actividad grupal, ejemplo de ello son los siguientes aspectos:

- Las **exigencias técnicas sobre la extinción**. Los nuevos cambios conllevan un mayor número de procedimientos, conocimientos y competencias técnicas desarrollados en equipo, lo que genera una serie de necesidades de instrucción y formación que deben ser cubiertas.
- Estos requerimientos no solo abarcan la parte técnica sino que, para que esta sea efectiva, es necesario un mejor **enfoque de la gestión de grupos y equipos a nivel** de su componente humano. Exigencias que llevan implícita la mejora de aspectos como la comunicación interpersonal, una gestión emocional y de liderazgo adecuada, etc., campos hasta ahora no tratados de manera profunda en el sector:

Un ejemplo de la necesidad de mejorar la gestión de personal lo podemos ver en aquellos problemas resultantes por la falta de definición de los roles en algunos puestos de trabajo: inseguridad, percepción de injusticia, etc.

Si entre el trabajador y su mando no están claras las funciones a ejecutar por cada uno, el enfoque que cada uno dará a lo que debe realizar será diferente, y por lo tanto, su percepción de la realización del trabajo. Así, uno puede entender que está realizando el trabajo del otro, lo que le llevará a realizarlo “limitadamente”, mientras que este otro percibirá que su compañero está realizando mal el trabajo.

Estas exigencias analizadas en conjunto con sus perfiles personales y laborales generan un amplio abanico de posibles problemas a afrontar (malas relaciones, afectaciones emocionales, problemas de liderazgo, etc.).

3.2.3 COMO ORGANIZACIÓN

El aumento de recursos implicados a nivel social en la extinción forestal, y la implicación política que esto supone, ha influido en la toma de decisiones sobre las organizaciones y el personal de extinción. Lo que ha desviado las decisiones de lo puramente técnico hacia un enfoque más multidisciplinar, en el que la aportación política, social y de imagen, entre otros aspectos, ha cobrado relevancia. Ésto, junto con los diferentes enfoques regionales, ha hecho que la gestión de los incendios forestales se enriquezca a nivel social, al implicar a la sociedad, pero a su vez, que sea más compleja al tener que dar respuesta a un rango mayor de exigencias.

La gestión de las entidades no solo se ha visto afectada por lo anteriormente expuesto:

- La mayor complejidad en la gestión política desde “arriba”.
- Un mayor número de exigencias para realizar la actividad desde “abajo”.



Además, en los últimos años la sociedad ha impuesto a las entidades el cumplimiento de numerosas necesidades, que sobre todo se han materializado en un extenso nuevo marco normativo. Un ejemplo de ello lo podemos ver en la Prevención de Riesgos Laborales.

Para poder dar respuesta a este cúmulo de exigencias, las organizaciones deben dotarse de nuevas estructuras, herramientas, procedimientos, sistemas de gestión, etc., sin los cuales los profesionales que se dedican a la extinción de incendios forestales estarán expuestos a un mayor número de problemas.

Esto supone que las entidades deben mejorar su gestión en diferentes aspectos, todos ellos a su vez relacionados con la seguridad, entre otros:

- **El recurso humano.** Las antiguas prácticas de gestión del trabajador como un “número” o herramienta, deben cambiar por prácticas más eficaces que involucren al trabajador en la gestión.
- **El conocimiento.** Las entidades deben de empoderarse a través del conocimiento propio a su alcance, el manejado por los profesionales a su cargo. Esto solo es viable si se involucra al trabajador en su gestión.
- **La seguridad.** La mejora de la gestión de la seguridad pasa por una mejora de la gestión de la propia empresa, de su recurso humano y de su conocimiento, necesitándose a su vez una mejora de su gestión propiamente dicha, en esta dirección encontramos herramientas como son los **Sistemas de Gestión de la Seguridad y la Salud en el Trabajo** (ILO-OSH, OHSAS, ...).

Estas exigencias, necesarias para solventar los problemas propios de las entidades y organizaciones, no podemos olvidar que a su vez recaen en los profesionales que las ejecutan, lo que genera repercusiones tanto grupales como individuales, a afrontar:

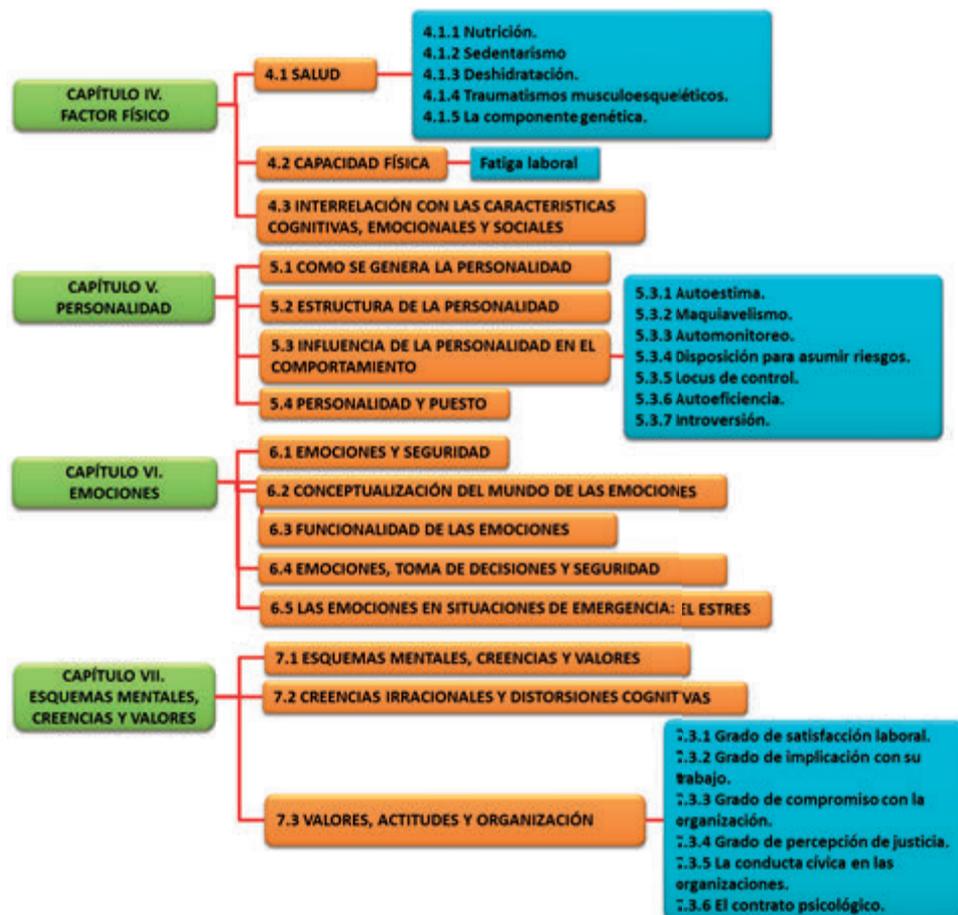
BLOQUE II

ASPECTOS INDIVIDUALES REALIDAD Y PROBLEMAS RELACIONADOS

“...creemos firmemente en la capacitación del trabajador como vía de la prevención, la salud y la eficiencia laboral, más si cabe, en el difícil y peligroso entorno del incendio forestal”.

(Martín, A. et al. 2010)





SIMBOLOGÍA:

Conocimientos Importantes

Ejemplos

Ejercicios

CAPÍTULO IV

FACTOR FÍSICO

La seguridad en la extinción forestal pasa por un adecuado nivel físico que proporcione las capacidades para realizar las tareas sin lesiones ni accidentes a corto, medio y largo plazo.

(Fernández C.)





Uno de los objetivos de divulgación más importantes de este manual es el de aportar una idea integral de la seguridad para los profesionales de la extinción forestal. Enfoque que no sería correcto si no analizásemos las implicaciones del factor físico de los trabajadores y su influencia en la seguridad.

El factor físico, como la mayoría de los temas tratados en este manual, implica numerosos elementos con innumerables interacciones, inabarcables para una obra divulgativa como pretende ser este manual. Por ello, en este manual hemos querido dar una exposición general introductoria de algunos de los elementos que afectan la base del factor físico. Es deber del lector indagar en trabajos más específicos para tener un conocimiento exhaustivo de aquellos elementos que considere de mayor relevancia para la realización de su actividad laboral específica.

Hemos llamado “factor físico” a la “condición física” del trabajador de incendios forestales, denominándolo así para dejar claro su jerarquía de importancia e interrelación con otros tantos factores individuales y organizativos, entre otros: la motivación, los hábitos de vida, la relación con los demás, la personalidad, la relación con los mandos y la organización, el tiempo de trabajo determinado para ello, la importancia dada por la organización y los compañeros, cultura familiar, etc.

En este punto incidiremos en varios de los elementos que intervienen de manera principal, englobándolos en varios apartados:

- Salud.
- Capacidad física.
- Interrelación con las características cognitivas, emocionales y sociales.

De manera ilustrativa e introductoria, podemos ver algunos aspectos resaltados por uno de los pocos proyectos realizados para los profesionales de la extinción de incendios forestales, el Proyecto CREIF, liderado por J. López, “factores condicionantes del rendimiento del personal especialista en extinción de incendios forestales”, este dentro de sus publicaciones expone:

“Que existe una alta relación entre el nivel de condición aeróbica y el ritmo de trabajo elegido por el profesional de extinción en las tareas que implican un trabajo prolongado”.

Por ello, una mejora a nivel del umbral aeróbico permitiría a los sujetos la adopción de intensidades de trabajo más altas durante la extinción de incendios, adquiriendo gran importancia a medida que la duración del incendio es mayor. En este sentido programas de entrenamiento específicos que mejoren estos parámetros, permitirían realizar este trabajo con mayores márgenes de seguridad y eficacia a la hora de realizar una tarea prolongada con una menor intensidad.



Los datos aportados por este estudio resaltan lo duro de este tipo de actividades en la medida que la intensidad de esfuerzo (cercana al umbral aeróbico de esfuerzo saludable) se relaciona con la alta duración de los fuegos, existiendo de esta manera el riesgo de repercusiones orgánicas sobreañadidas que esta intensidad y duración tienen sobre la fatiga local y general, daño muscular, deshidratación y patología por el calor, así como otras patologías del aparato locomotor, etc.

En dicho trabajo, se ha observado una disminución progresiva de los porcentajes de trabajo en la zona de intensidad alta a medida que aumenta la duración del incendio y un estancamiento del porcentaje de trabajo en la zona de muy alta intensidad. Desarrollándose en el estudio, como posible explicación, el fenómeno de **teleanticipación**, el cual está condicionado por la experiencia previa del trabajador y por la duración de la actividad a realizar, regulando-anticipando los cambios metabólicos y la energía total gastada persiguiéndose con ello mejorar el rendimiento y evitar la obtención de cargas de trabajo.

Además entre sus conclusiones encontramos las siguientes:

- El entrenamiento mejora la capacidad de trabajo físico en relación con la salud en los 3 niveles de especialización analizados, y en cualquier grupo de edad, lo que permite afrontar en mayores condiciones de eficiencia y seguridad el trabajo.
- El coste energético, la intensidad y dureza con el que se enfrenta estos profesionales a los incendios es lo suficientemente elevada como para:
 - Optimizar las condiciones de protección y prevención (E.Pl., fatiga, deshidratación,...) como de Seguridad y Salud (monitorización del esfuerzo con uso de nuevas tecnologías, avituallamiento vs desfallecimientos, golpe calor, ...)
 - Mejorar la eficiencia energética y el rendimiento ergonómico para afrontarlo (programas específicos de entrenamiento físico específicos; ...)
 - Minimizar las repercusiones laborales propias del medio ambiente hostil.

4.1 SALUD

La seguridad y la salud son dos términos laboralmente relacionados, ya que la primera debe conservar la segunda.

La salud, según la definición de la OMS, como ya se ha visto, es "**un estado de completo bienestar físico, mental y social, y no sólo la ausencia de enfermedad o dolencia**". La interrelación de estos tres apartados es clara, por lo que para mantener un bienestar mental o físico, debemos mantener el bienestar físico tal y como expondremos en este apartado.

En el mantenimiento directo de la salud nos encontramos que el estilo de vida es un aspecto sumamente importante. Esto incluye: la alimentación, la actividad física, y el consumo de tabaco y alcohol.



De esta manera por ejemplo una inadecuada alimentación, junto al hábito tabáquico y a la inactividad física, constituye uno de los principales determinantes para el cáncer y las enfermedades cardiovasculares. (Palma, I. 2004)

De forma específica, en la extinción de incendios forestales existen varios aspectos importantes asociados al estado de salud del trabajador que han ser considerados:

- Los problemas de sedentarismo y/o mala nutrición que llevan a la obesidad.
- Los problemas de una incorrecta alimentación e hidratación, por ejemplo, en personas con alta actividad física, por exceso de entrenamiento o intervenciones en incendios de larga duración.

En este apartado nos centraremos en cinco aspectos:

1. La nutrición.
2. El sedentarismo.
3. La deshidratación.
4. Los traumatismos musculoesqueléticos.
5. La componente genética.

4.1.1 NUTRICIÓN

En el rendimiento del trabajador en extinción, y por tanto en su seguridad, influyen diversos factores, entre otros, el entrenamiento, la genética y la alimentación.

Una nutrición y una hidratación adecuadas pueden permitir una mejor ejecución de todas las tareas laborales concernientes a la prevención y extinción de incendios forestales, como por ejemplo: prevenir lesiones, facilitar la recuperación tras la actividad física, ayudar a mantener un peso corporal correcto, mejorar hábitos de vida y el mantenimiento de un buen estado general de salud.

La dieta de trabajador debe, para mantener un peso corporal adecuado, satisfacer las demandas energéticas del trabajo realizado. Es decir, para una persona que realiza una actividad física es necesario un aporte de calorías acorde a la frecuencia, a la intensidad y a la duración de la misma.

4.1.2 SEDENTARISMO

Es destacable un hecho dentro de la nutrición, la denominada epidemia del siglo XXI. Según la OMS (Organización Mundial de la Salud), a nivel global, unos 250 millones de personas son obesas, es decir, un 7% de la población. Se trata de un grave problema de salud pública, debido al impacto que tiene sobre la esperanza y la calidad de vida de las personas.



Una de las principales causas de este problema es el sedentarismo. La obesidad y el sedentarismo tienen nefastos resultados sobre la seguridad y salud de los trabajadores, al ser causas de enfermedades del corazón, enfermedades respiratorias, apnea del sueño o bajo rendimiento laboral entre otras.

Podemos mejorar la calidad de vida mediante el ejercicio físico y un aporte nutricional correcto. Además, una adecuada alimentación es parte del llamado "**entrenamiento invisible**" influyendo de manera importante sobre el incremento de la resistencia física y en la mejora del rendimiento de la persona activa, además de facilitar una mejor recuperación tras el esfuerzo físico realizado.

4.1.3 DESHIDRATACIÓN Y EL CALOR

La deshidratación es un aspecto importante a considerar que afecta la condición física ya que lleva asociados algunos signos que interfieren directamente sobre la capacidad de trabajo y la seguridad.

Se define la deshidratación como la pérdida excesiva de agua corporal. Si nos atenemos a la clasificación de las patologías provocadas por el calor, expuesta por la O.I.T., se observa que la mayoría de ellas pueden ser o son provocadas por una insuficiente hidratación:

ALTERACIONES SISTEMICAS
<ul style="list-style-type: none">• Hiperpirexia (Golpe de calor).• Agotamiento (por fallo circulatorio: síncope de calor).• Deshidratación.• Depleción salina (Disminución de sales en el cuerpo).• Calambres en pantorrillas, abdomen y miembros superiores.• Anhidrosis (sudoración insuficiente).
ALTERACIONES CUTANEAS
<ul style="list-style-type: none">• Miliaria rubra (erupción por calor).• Ulcus rodens (cáncer de piel), en exposiciones prolongadas a rayos ultravioletas.
TRANSTORNOS PSICONEUROTICOS
<ul style="list-style-type: none">• Fatiga crónica leve.• Perdida aguda de control emocional.

Tabla 1. Patologías provocadas por calor. OIT.



Los síntomas generales de la deshidratación son:

- Elevación de la frecuencia del pulso.
- Elevación de la temperatura corporal.
- Oliguria (disminución de la diuresis).
- Inquietud, laxitud, irritabilidad, somnolencia.
- Pérdida del rendimiento laboral.
- Shock hipovolémico (circulatorio) en casos de pérdidas hídricas superiores al 15% del peso corporal.

Cuando la reducción del agua corporal es de un 1% o inferior se reduce la capacidad de trabajo y la tolerancia al calor; una pérdida de un 2% aumenta el riesgo de lesión y disminuye la habilidad del trabajador; una reducción del 5% entorpece la realización del trabajo y crea una situación potencialmente peligrosa; con una reducción del 15%-20% sobreviene a la muerte. (Nogareda, S., 1991)

Invitamos al lector a profundizar en los conocimientos sobre hábitos de vida y nutrición, especialmente si pertenece al personal de extinción de incendios forestales, para los cuales es obligado conocer en profundidad estos temas, por su propia gestión o para la gestión de la seguridad y salud de terceros en caso de tener responsabilidad de mando.

4.1.4 TRAUMATISMOS MUSCULOESQUELÉTICOS (TME)

La falta de capacidad física puede llevar a daños "directos" de rápida aparición en el trabajador durante el proceso de extinción, como es el caso de **lesiones** varias: contusiones, abrasiones, punciones, cortes, fascitis o lesiones musculares (miositis, contracturas, distensiones, rotura fibrilar, etc.). Invitamos al lector a profundizar en este tema a través de la extensa bibliografía disponible sobre Seguridad Laboral y Primeros auxilios.

No obstante, existen otro tipo de lesiones producidas a medio o largo plazo como resultado de una mala capacidad física, de control motor deficiente o de una incorrecta ejecución en los movimientos, que requieren un especial interés por su efecto en el desarrollo de los procesos de extinción.

Así, las actividades relacionadas con la extinción forestal tienen asociados de por sí riesgos de lesiones como resultado de las exigencias físicas que requieren las tareas de extinción incluyendo movimientos, posturas o cargas que han de realizarse.

Los movimientos repetidos y las posturas mantenidas afectan principalmente a los tejidos blandos, provocando afecciones musculares y neurales. Además, la reaparición de las lesiones por la acción laboral repetida pueden desencadenar lesiones musculoesqueléticas crónicas. Así, acciones laborales



con un nivel de carga física y de repetitividad como las realizadas en la extinción forestal, imprimen en la futura salud del profesional un “sello” a veces irreparable.

Movimientos explosivos como el uso del hacha, el golpeo con el Mcleod, el batefuegos o la azada, son movimientos repetitivos que pueden afectar a las articulaciones (hombro, espalda, rodillas o codos). Otro ejemplo de riesgo asociado a la actividad laboral de la extinción, incluye los trabajos con motosierra, en los cuales puede verse afectado el aparato musculoesquelético como resultado de las posturas mantenidas así como por la vibración transmitida por la maquinaria.

Según lo indicado por la Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo (AESST), los TME de origen laboral abarcan una amplia gama de enfermedades inflamatorias y degenerativas del sistema locomotor; de entre las cuales mencionaremos las siguientes:

- Inflamaciones de los tendones (tendinitis y tenosinovitis), en particular en los antebrazos o las muñecas, en los codos y en los hombros. Este tipo de lesiones se manifiestan en profesiones con períodos prolongados de trabajo repetitivo y estático;
- Deterioro de los músculos o mialgias, que se producen predominantemente en la región del cuello y los hombros. Las profesiones en las que suelen producirse estas lesiones son aquellas en las que se realiza trabajo estático;
- Compresión de los nervios (síndromes de inmovilización), especialmente en las muñecas y antebrazos.





- Trastornos degenerativos de la columna, que afectan habitualmente al cuello o a la región dorsolumbar. Estas lesiones aparecen sobre todo en personas que realizan trabajos manuales o trabajos físicos pesados. También pueden observarse trastornos degenerativos en las caderas o en las articulaciones de la rodilla.

Estos trastornos son crónicos y los síntomas no suelen manifestarse hasta que la persona no se expone a factores de riesgo asociados a una actividad laboral desarrollada durante un cierto período de tiempo. Estos factores de riesgo son, según la AESST:

FACTORES FÍSICOS
<ul style="list-style-type: none"> • Aplicación de fuerza, como por ejemplo, el levantamiento, el transporte, la tracción, el empuje y el uso de herramientas. • Movimientos repetitivos. • Posturas forzadas y estáticas, como ocurre cuando se mantienen las manos por encima del nivel de los hombros o se permanece de forma prolongada en posición de pie o sentado. • Presión directa sobre herramientas y superficies. • Vibraciones. • Entornos fríos o excesivamente calurosos. • Iluminación insuficiente que, entre otras cosas, puede causar un accidente. • Niveles de ruido elevados que pueden causar tensiones en el cuerpo.
FACTORES ORGANIZATIVOS Y PSICOSOCIALES
<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo con un alto nivel de exigencia, falta de control sobre las tareas efectuadas y escasa autonomía. • Bajo nivel de satisfacción en el trabajo. • Trabajo repetitivo y monótono a un ritmo elevado. • Falta de apoyo por parte de los compañeros, supervisores y directivos.
FACTORES INDIVIDUALES
<ul style="list-style-type: none"> • Historial médico. • Capacidad física. • Edad. • Obesidad. • Tabaquismo.

Tabla 2. Factores de riesgo relacionados con los TME. AESST.

Así mismo, la AESST realizó un estudio sobre los riesgos asociados a los TME, del que concluyó que hay 13, este señaló la falta de actividad física como el riesgo más emergente, siendo seguido por los riesgos multifactoriales (por combinación de factores). En general, los riesgos prioritarios que afectan a los TME, por orden de importancia de mayor a menor, son los siguientes:

1. Falta de actividad física.
2. Combinación de la exposición a factores de riesgo asociados con TME y factores de riesgo psicosociales.
3. Posturas estáticas.
4. Movimientos repetitivos.
5. Posturas forzadas.
6. Diseño ergonómico inadecuados relacionados con el manejo manual de cargas.
7. Diseños ergonómicos inadecuados con pantallas de visualización de datos (no de oficina).
8. Trabajo durante muchas horas que provocan una exposición más larga a riesgos asociados a TME.
9. Diseño ergonómico inadecuado en interfaces hombre-maquina.
10. Trabajadores más viejos incapaces de hacer frente a las demandas físicas.
11. Aumento del ritmo de trabajo.
12. Mayor demanda de trabajo físico en las nuevas industrias.
13. Trabajo con pantallas de visualización de datos.

Tabla 3. Riesgos relacionados con los TME. AESST.



Como podemos observar, la falta de actividad física es el riesgo más emergente. Esto está directamente relacionado con la capacidad física del profesional para afrontar su tarea, por lo que se trata de un riesgo que, ante la importante demanda de las actividades relacionadas con la extinción, debe ser tomado aún más en cuenta.

Existen adaptaciones histológicas (de los tejidos) asociadas a las tareas laborales cuando se repiten los mismos gestos durante muchas horas. En muchos casos es inevitable que se produzcan adaptaciones perjudiciales, sobre todo cuando hay ejercicios compensadores paralelos a tantas horas de la jornada laboral, o cuando se produce una fatiga crónica por falta de preparación de la musculatura específica.

La prevención en la extinción, como se verá después, no parte de un enfoque de capacidad física genérica, la cual solo es necesaria en el nivel oportuno para mantener un buen grado de salud, sino de una capacidad adaptada a las actividades específicas relacionadas con la extinción forestal y las acciones de prevención relacionadas. Incluyendo, en general, una buena ejecución de las acciones de trabajo y un buen control motor, siendo importante a su vez, afrontamientos de la recuperación de lesiones desde una perspectiva más amplia, entre la que se debe dar importancia a una reeducación posterior a la lesión, con objeto de generar un buen patrón motor después de las lesiones.

Un ejemplo de la necesidad de la especificidad de la capacidad física del profesional, son los profesionales que erróneamente sobreentrenan la carrera descuidando una preparación preventiva global sobre la carga de trabajo, o la generación de hipertrofia muscular de los grandes grupos musculares descuidando el control motor necesario para la protección de TME.

El estudio de la prevención de traumatismos musculoesqueléticos es un campo muy amplio. En este manual solo se pretende resaltar la importancia que para los profesionales de la extinción forestal tiene su conocimiento en el mantenimiento de su seguridad y salud. Invitamos al lector a ampliar sus conocimientos en Prevención de Riesgos Laborales sobre ergonomía y TME, para lo que proponemos los siguientes títulos:

- Casado, C. et al. (2010). Prevención laboral activa para los profesionales de prevención y extinción de incendios forestales. España. Ed. AIFEMA.
- Martín, A. et al. (2010). Bases científicas y entrenamiento específico de la Prevención Laboral Activa: control motor y condición física para el personal de extinción y prevención de incendios forestales. España. Ed. AIFEMA.
- Linari, F.C. et al (2007). Requerimientos ergonómicos y funcionales del personal adscrito a la prevención y extinción de incendios forestales. España. Ed. AIFEMA.

4.1.5 LA COMPONENTE GENÉTICA

Existen alteraciones físicas y psicológicas de carácter genético pueden afectar de manera directa a la seguridad.



La normativa actual se hace eco de estos factores claramente en los casos de minusvalías, y en los factores antropológicos de sexo. Así, por ejemplo, en la “Guía técnica para la evaluación y prevención de los riesgos relativos a la Manipulación manual de cargas” (INSHT, 2003), se expone:

“A modo de indicación general, el peso máximo que se recomienda no sobrepasar (en condiciones ideales de manipulación) es de 25 kg.

No obstante, si la población expuesta son mujeres, trabajadores jóvenes o mayores, o si se quiere proteger a la mayoría de la población, no se deberían manejar cargas superiores a 15 kg. (Esto supone reducir los 25 kg de referencia multiplicando por un factor de corrección de 0,6)”

Matizando el caso de los trabajadores sanos y entrenados en general:

“En circunstancias especiales, trabajadores sanos y entrenados físicamente podrían manipular cargas de hasta 40 kg, siempre que la tarea se realice de forma esporádica y en condiciones seguras.”

Se le suele dar más importancia a la condición física y al entrenamiento dentro de un estado normal-sano, que al sexo o a la edad. No obstante, será necesario estudiar las características individuales de cada profesional, dado que podemos encontrar hombres adultos que no tengan las características necesarias para realizar el trabajo, a la vez que mujeres adultas o personas mayores con capacidades muy por encima de los valores necesarios.

También existen pequeñas limitaciones o anomalías genéticas, que aun no siendo visibles afectan aspectos físicos, psíquicos o cognitivos que pueden tener un efecto importante en la seguridad, ya que cada individuo desarrolla frente a ellas un nivel diferente de adaptación o respuesta. Estas limitaciones deben ser tenidas en cuenta por su influencia directa sobre la acción laboral o sobre las implicaciones psicológicas que tenga sobre el individuo o sobre sus relaciones laborales.

Es importante tener en cuenta que existen alteraciones que por su limitada influencia en el trabajo logran pasar desapercibidas, pero que pueden tener una incidencia sobre la seguridad: limitaciones de audición o vista, dificultades de movilidad (falta de flexibilidad, capacidad aeróbica, etc.), limitaciones cognitivas, etc., factores que aunque en algunos casos puedan ejercer el trabajo necesitaran de adaptaciones del equipo, procedimientos, comunicación etc., para ser seguros.



Ejemplos de esto pueden ser:

- Limitaciones físicas de origen genético que interfieran en la gestión de la seguridad. La menor flexibilidad de un individuo, puede interferir en la realización de acciones técnicas incluidas en su trabajo, como una correcta técnica de manipulación de cargas. Esta deberá ser apoyada con entrenamientos específicos y/o con una adaptación de la técnica mientras mantenga la limitación.
- Una limitación en la capacidad de entendimiento de constructos complejos necesarios para la realización segura de la extinción. Frente a esto debemos de adaptar la formación y/o el funcionamiento del equipo a estas limitaciones y poder así mantener la seguridad.

4.2 CAPACIDAD FISICA

Una capacidad física adecuada y específica es necesaria para una protección correcta frente a los traumatismos musculoesqueléticos, tal y como se ha visto en el punto anterior. Pero la necesidad física no solo es necesaria en pro de la seguridad en este sentido, esta es además necesaria por su interacción "a tiempo real" con la actividad de extinción, al ser un recurso preventivo en sí.

La capacidad física es necesaria en innumerables situaciones de riesgo, en las que se precisa de ella para eludir el riesgo, como por ejemplo para poder salir de un posible atrapamiento. Relacionada con la capacidad física es de gran importancia conocer las características y respuestas de la fatiga Laboral.

La diferencia entre la vida o la muerte de un profesional puede venir de su capacidad para llegar a la cumbre o al camino principal ante una ruta de escape mal elegida. Hay que contar en estas situaciones con las dificultades añadidas como puede ser el humo, que minimiza aún más la respuesta física del profesional.

4.2.1 FATIGA LABORAL

El conocimiento y control de la fatiga laboral proviene de la necesidad de prevenir errores, accidentes y enfermedades.

Ya en el 1834, Claude-Lucien Bergery exponía a los trabajadores "*si tenéis la fuerza corporal que exige vuestro oficio, trabajareis sin fatigaros... todo lo contrario sucederá si vuestras fuerzas no pueden soportar las fatigas del oficio, y no seréis dichosos...*".

Según Sebastián, Idoate, Llano & Almanzor, la fatiga de un modo coloquial se puede definir como "*una sensación de claudicación del organismo (una disminución de sus capacidades) para hacer frente a una exigencia, como consecuencia generalmente, de un esfuerzo físico o psíquico*".

En el campo puramente físico Barbany (1990), conceptúa la fatiga fisiológica como "*un estado funcional de significación protectora, transitorio y reversible, expresión de una respuesta de índole homeostática, a través de la cual se impone de manera ineludible la necesidad de cesar o, cuando menos, reducir la magnitud del esfuerzo o la potencia del trabajo que se está efectuando*".



El “esfuerzo” se realiza con objeto de cumplir una serie de “exigencias” necesarias para las tareas, siendo la relación esfuerzo-exigencia lo que definirá la aparición de la fatiga. Esta relación funcional entre las exigencias impuestas por la tarea y los recursos, físicos y mentales movilizados por el profesional para realizarla, se le denomina “carga de trabajo”.

Según Wisner (1987), analíticamente podemos encontrar en toda actividad laboral al menos tres dimensiones: Física, Mental y Psíquica. Estas dimensiones se encuentran interrelacionadas y presentes al mismo tiempo en toda actividad, difiriendo en sus proporciones según situación, perfil del profesional, etc. De esta manera Sebastián (2008) describió estas tres dimensiones:



Tabla 4. Dimensiones en la actividad laboral. Sebastián, (2008).

Si se da un desequilibrio por sobrecarga (más carga de la óptima) o infracarga (menos carga de la óptima) en la relación exigencias-recursos en alguna de las tres dimensiones se generarán una serie de consecuencias entre las que podemos encontrar la fatiga.

Si el origen de esta fatiga es físico se denominará fatiga física y si es, mental o psíquico, fatiga mental. Aunque la tendencia a separarlas a veces ha sido un constante, actualmente se sabe que existe una fuerte interrelación entre las tres dimensiones, sintiendo el profesional un conglomerado psicofísico de sensaciones, estados físicos y psíquicos imprecisos y difícilmente diferenciables (Benavides, Ruiz, y García, 2000; Arquer, 1997).

Actualmente se dan como causas de la fatiga laboral, entre otros, los siguientes factores (Sebastián, M.L. et al., 2008):

- Cantidad de trabajo (saturación, imposición);
- Horario (turnos de trabajo);
- Ritmo (velocidad, repetición);



- Relaciones (motivación, falta de reconocimiento, personalidad de trabajador);
- Entorno físico (ruido, iluminación, agentes químicos, temperaturas);
- Problemas personales;
- Otros (posturas de trabajo, hábitos alimenticios, nivel intelectual).

Aunque pueda parecer distinto, actualmente se está observando que las variables más influyentes son las de los llamados factores psicosociales, al desarrollar su efecto sobre el estado general del profesional a través de procesos como el estrés o el desgaste profesional (González, Moreno y Garrosa, 2005).

Partiendo de lo anterior, podemos resaltar que la prevención de la fatiga no solo es necesaria para dar una respuesta física inmediata a las demandas de la extinción, sino que debe ser conocida y controlada en lo posible para prevenir problemas a medio o largo plazo, como pueden ser el estrés y el síndrome de Bournout (o síndrome de estar quemado en el trabajo).

Un ejemplo de lo expuesto es la menor vulnerabilidad a la fatiga física de personas motivadas. De hecho un desequilibrio emocional por problemas con los compañeros puede llevar a una mayor vulnerabilidad frente a la fatiga.

4.3 INTERRELACIÓN CON LAS CARACTERÍSTICAS COGNITIVAS, EMOCIONALES Y SOCIALES.

En los puntos anteriores ya se ha introducido el aspecto de la interrelación de los factores psico-mental con el físico, es de gran importancia profundizar en ello, ya que debemos entender, que si el problema es multifactorial la solución también lo debe ser (tema que se tratara en capítulos posteriores).

Como resumen general se exponen algunos ejemplos ilustrativos:

En los factores de riesgo expuestos en el anexo del R.D. 487/1997, del 14 de abril, sobre disposiciones mínimas de seguridad y salud relativas a la manipulación manual de cargas que entrañe riesgos, en particular dorsolumbares, encontramos dentro de los factores individuales de riesgo de estas patologías la insuficiencia o inadaptación de los conocimientos. Factores que pueden por ejemplo derivarse de una falta de motivación por problemas con los compañeros de trabajo o con su mando.

La falta de capacidad física de un profesional puede dar a entender a los demás compañeros y a los mandos, no solo que es un riesgo para ellos, sino que su actitud es un desprecio a la su seguridad lo que puede llevar a problemas en las relaciones y éstas a un mal funcionamiento del equipo. Estas situaciones hay que tenerlas en cuenta para poner medidas provisionales que garanticen la seguridad a corto plazo y para instaurar otras que ayuden a generar una solución global a medio y largo plazo.



La tentación de soluciones rápidas y traumáticas, como la rescisión de contrato, no suele ser una buena primera opción, ya que transmite al equipo una sensación de inseguridad laboral que puede influir en las relaciones con los mandos y/o la organización.

Otro ejemplo final, puede ser, el de un bajo nivel físico de los profesionales por una aversión al entrenamiento, motivada por conflictos laborales con la organización. Situación en la que el profesional puede ver el entrenamiento, o la formación, como partes de la organización, llevándole a creer que debe actuar contra ellos, al menos con apatía. Situación que solo aumenta su riesgo sin mejorar la situación del conflicto.



Gráfico 11. Ejemplos de la influencia del factor físico sobre la seguridad en extinción de incendios forestales.

Es muy importante entender que los problemas: físicos, psíquicos y sociales (u organizativos) suelen estar relacionados, por lo que deben entenderse en su conjunto, concibiendo esto no solo como una dificultad, sino como una oportunidad para solucionarlos: nos encontramos con un mayor número de herramientas que nos permitirían solucionar el problema desde varias perspectivas diferentes.



BIBLIOGRAFÍA:

Agencia Europea para la Seguridad y Salud en el Trabajo. (2007). Introducción a los trastornos musculoesqueléticos de origen laboral.

Arquer, I. (1997). Nota Técnica de Prevención 445. Carga mental de trabajo: fatiga. Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo.

Barbany, J. (1990). Fundamentos de fisiología del ejercicio y del entrenamiento. Barcelona. Barcanova.

Benavides, F., Ruiz Frutos, C. y Garcia, A. (2000). Salud laboral. Conceptos y técnicas para la prevención de riesgos laborales. Barcelona: MASSON.

Casado, C. et al. (2010). Prevención laboral activa para los profesionales de prevención y extinción de incendios forestales. España. Ed. AIFEMA.

González, J. L., Moreno, B., Garrosa, E. y López, A. (2005). Spanish version of the Swedish Occupational Fatigue Inventory (SOFI): Factorial replication, reliability and validity. *International Journal of Industrial Ergonomics*, Volume 35, Issue 8, August 2005, Pages 737-746.

Linari, F.C. et al (2007). Requerimientos ergonómicos y funcionales del personal adscrito a la prevención y extinción de incendios forestales. España. Ed. AIFEMA.

López, J. Proyecto CREIF: "factores condicionantes del rendimiento del personal especialista en extinción de incendios forestales".

Martín, A. et al. (2010). Bases científicas y entrenamiento específico de la Prevención Laboral Activa: control motor y condición física para el personal de extinción y prevención de incendios forestales. España. Ed. AIFEMA.

Nogareda, S. (1991). NTP 279: Ambiente térmico y deshidratación. Madrid. Instituto Nacional de Seguridad e Higiene.

Palma, I. (2004). Tesis doctoral: Hábitos alimentarios y actividad física en el tiempo libre de las mujeres adultas catalanas. Barcelona. Universidad de Barcelona.

Sebastián, M. L. (2008). Ergonomía: Pautas de Actuación. Guía para la realización de Evaluaciones ergonómicas y Psicosociales. Sevilla: Colegio Oficial de Psicología de Andalucía Occidental.

Sebastián, M. L.; Idoate, V.M.; Llano, M. & Almanzor, F.I. SOFI-SM: Cuestionario para el análisis de la fatiga laboral física, mental y psíquica.

Wisner, A. (1987). Por dentro do trabalho. São Paulo: Editora FTD/Oboré.



CAPÍTULO V

LA PERSONALIDAD

“...la personalidad se ha convertido en un tema de gran interés para los profesionales e investigadores de la Psicología del Trabajo y las Organizaciones debido a su utilidad para tomar decisiones en relación con procesos relevantes para el trabajo”.

(Salgado, S.S., 2005)





Todos hemos visto a lo largo de nuestra vida como las personas nos diferenciamos en nuestra forma de ser; unos somos más dinámicos, otros más conservadores, unos no tenemos reparos en ofender a otros, otros tenemos una concepción ética de cuidar a los demás, etc., todos vemos en los demás formas de ser o actuar que nos acercan a ellos o nos hacen separarnos.

Ejemplo. Esta variedad de comportamientos en los trabajadores supone un reto constante en la gestión de los equipos por parte de sus mandos, o en las relaciones entre compañeros.

Según las investigaciones recientes, la variación entre los trabajadores es sustancial a todos los niveles, y se incrementa drásticamente con la complejidad del trabajo (Rodríguez, J.C., 2008)

Esta diversidad, en otro tiempo percibida como un problema y limitada por las organizaciones, es ahora uno de los campos básicos en la gestión de la seguridad. La necesidad de un conocimiento más profundo de esta diversidad, así como el aprovechamiento de ésta como oportunidad de afrontación frente a los problemas complejos a que se enfrentan las organizaciones y los individuos, hacen que tanto los propios trabajadores, como sus mandos y organizaciones, deban ser capaces de entender sus bases, interacciones e influencias, para aprovechar o ayudar al cambio de estas características individuales.

La **personalidad** es un término que no tiene una definición científica consensuada. Aun así utilizaremos como ejemplo la desarrollada por Maddi (1989):

“La personalidad es un grupo estable de características y tendencias que determinan los puntos comunes y las diferencias en el comportamiento psicológico (pensamientos, sentimientos y acciones) de las personas, que son estables en el tiempo, y no sólo el simple resultado de las presiones sociales y biológicas del momento”.

Podemos decir que la personalidad es una característica única de cada trabajador y que es importante para explicar los comportamientos. El grado de influencia en cada comportamiento depende en cada momento de diferentes factores entre los que se encuentran los factores ambientales o sociales.

De hecho la teoría de la personalidad es en sí misma una teoría del comportamiento, es un intento global de entender y explicar todo el comportamiento a lo largo de todo el tiempo.

Este autor (Maddi, 1989) al ver la personalidad como “estable” se refiere a que cambios bruscos de la personalidad provocarían un cambio hacia ser otra persona diferente, y que estos cambios importantes no suelen darse de manera habitual, sino a lo largo del tiempo.



Ejemplo. De hecho si un compañero sufre un cambio brusco de lo que llamamos “personalidad”, debemos tomar esto como un indicio de posibles problemas a nivel personal. Estos cambios podrían influir en su comportamiento o actitud frente a la seguridad de manera negativa, por lo que tanto mandos como compañeros deben indagar sobre la posible influencia de estos. Y en caso de ser necesario, porque sí puedan influir en la seguridad propia o del grupo, se debe, desde una perspectiva proteccionista, apoyar en la superación de los problemas del compañero, aplicando medidas que limiten la posible influencia negativa de esta nueva situación. Como se verá en este manual, será necesario el uso de herramientas y valores como: la comunicación, el respeto, la confianza, etc., que deben gestarse día a día como parte de la gestión de la seguridad, para ayudar a superar la nueva situación.

Es importante para la gestión de la seguridad entender que el trabajador, como factor de riesgo, tiene una serie de características innatas y otras aprendidas que van a incidir en su percepción de los riesgos existentes, y que pueden facilitar la aparición de acciones inseguras, algunas de ellas serán la personalidad, las destrezas y habilidades para afrontar la tarea, las aptitudes, etc. (Rodríguez, J.C., 2008). De hecho, la diferencia de cada trabajador a percibir de manera distinta el riesgo objetivo y el subjetivo le pondrá a asumir riesgos y daños diferentes.

5.1 COMO SE GENERA LA PERSONALIDAD

Ejemplo. A modo ilustrativo es necesario conocer de dónde parte nuestra personalidad, con objeto de entender que nuestros comportamientos, en muchos casos, vienen definidos por influencia de variables que no han sido controladas por nosotros, lo que implica que las personas nos comportamos como “MEJOR SABEMOS” desde lo que hemos conocido. Hecho que indica, en numerosas ocasiones, que la solución al problema no viene dada por una acción coercitiva o negativa (enfado, distanciamiento, sanción, etc.) sino por un entendimiento de las “bases” que han llevado a esa persona a actuar de ese modo. Necesitándose, posiblemente, para la solución de los problemas derivados por los comportamientos, el apoyo de compañeros y mandos, para hacer comprender al trabajador los posibles errores de concepto en las bases de su comportamiento (siempre al margen de la necesidad de medidas temporales para garantizar la seguridad a corto o medio plazo). Y por tanto, es necesario haber generado antes herramientas y valores (comunicación, confianza, respeto, trabajo en equipo,...) que permitan la actuación eficiente sobre estos problemas.

A lo largo de la historia unos científicos han apoyado el carácter hereditario de la personalidad, mientras que otros han pensado y defendido que era resultado de la educación y de las experiencias. Actualmente el enfoque ha pasado a aceptar la influencia de estas dos líneas, así se entiende que tanto la herencia desde la propia biología, como el ambiente desde la experiencia, son partes importantes de la formación de la personalidad. Al parecer unas características mantienen una fuerte influencia genética y otras vienen influenciadas por el aprendizaje.

Diferentes expertos empiezan a pensar que la herencia (genética, etc.) pone límite el nivel de desarrollo de las distintas características de la personalidad, y es dentro de estos niveles donde la influencia medioambiental (aprendizaje, cultura, etc.) puede actuar sobre dichas características.

Estudios recientes con gemelos están demostrando que es posible que hasta el 50-55% de las características de la personalidad sean heredadas. Esto no determina, aun así, el fundamento de nuestro comportamiento puntualmente.



Gráfico 12. Fuentes de diferencias de la personalidad (extraída de Rodríguez, J.C., 2008)

Bien, si en gran medida somos como la naturaleza nos ha hecho a nivel de personalidad entonces, ¿cómo solucionar los problemas de seguridad que esta nos genere?, por mal carácter, pasividad, etc.: Como hemos visto la personalidad no viene de un solo factor, por lo que es a través del aprendizaje, la experiencia, los razonamientos, etc., donde tenemos la posibilidad de trabajarnos y trabajar los problemas que este factor nos genere.

Realmente la gran mayoría de los adultos puede trabajar su personalidad de manera eficiente.

De esta manera, aunque no todas las personas reciben la influencia de la cultura, la familia o las relaciones laborales (con compañeros, mandos, etc.) de la misma manera, este es uno de los mejores caminos de adaptación y resolución de problemas con respecto a la personalidad, ayudando al trabajador implicado a modificar conductas derivadas de su personalidad potencialmente peligrosas, desde la comprensión de las circunstancias y realidades, pedagógicamente.

5.2 ESTRUCTURA DE LA PERSONALIDAD

Como acabamos de ver, la personalidad es un concepto difícil de definir, en parte debido a las "miles" de características descritas para definirla.

Este gran número de características hace que su estudio sea complejo, por lo que tradicionalmente se agrupan en los cinco grandes factores de la personalidad o también conocidos como los "cinco grandes" (*the big five*):

- La adaptación.
- La sociabilidad.
- La conciencia.
- La cordialidad.
- La apertura intelectual.



Estos factores son a su vez una recopilación de características relacionadas:

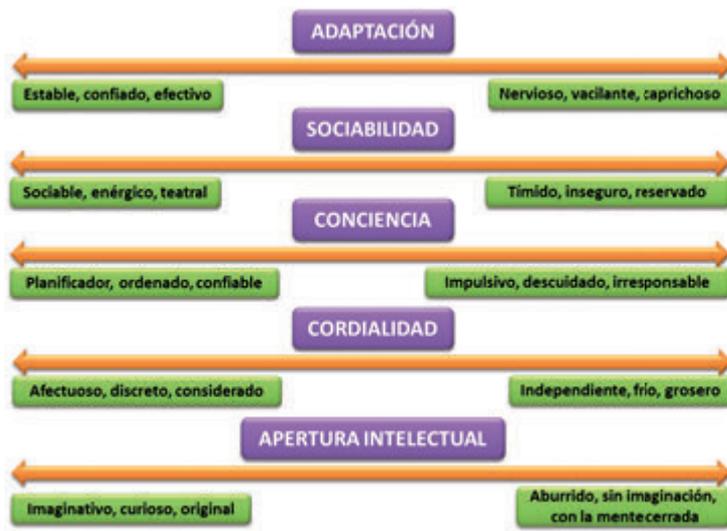


Gráfico 13. Los factores de la personalidad, los “cinco grandes” o “Big five” (extraída de Rodríguez, J.C., 2008)

5.3 INFLUENCIA DE LA PERSONALIDAD EN EL COMPORTAMIENTO

Hay que decir que aun después de los numerosos estudios que han pretendido determinar qué factores de personalidad tenían más influencia en los accidentes, no se ha podido demostrar una relación con ninguna de ellas (Meliá, J.L.; Arnedo, M.T. & Ricarte, J.J. 1998).

A pesar de ello, nosotros consideramos que sigue siendo importante estudiar la influencia que la personalidad pueda tener en las conductas, ya que directamente o indirectamente, podrían influir en la seguridad.

Un ejemplo de esto, en incendios forestales, es la posible influencia que un mando independiente, frío y grosero puede tener en el funcionamiento de su unidad y su implicación en la seguridad, tanto en la cultura organizacional como en circunstancias específicas. Así, si por sus características de personalidad los trabajadores de la unidad experimentan un rechazo profundo, este puede influir en los comportamientos de estos frente a sus órdenes, a la atención que se le presta o a una tendencia a separarse de él que de manera segura influirá en la seguridad, y en las posibilidades de gestión de ésta por el mando.

Este ejemplo es aplicable a nivel de trabajadores, por ejemplo, en situaciones que la personalidad de uno influya negativamente en los demás generando, en la línea antes expuesta, aversión a compañeros y mandos.

Esta serie de problemas deben ser resueltos para no perjudicar la seguridad del grupo y del individuo.



Diversos estudios han mostrado (a) diferencias entre los tipos de personalidad y los niveles de estrés (Francesc-Palmero y Breva, 2001, y O'Brien, Korchinsky, Fabricio, McGrath y Swank, 1999); (b) que alta responsabilidades en el trabajo y en sujetos con personalidad de un tipo A inducen respuestas psicofisiológicas elevadas (Makoto, Hiroshi e Hidetoshi, 2000); o (c) que ciertos trabajadores con personalidad tipo A se involucran más en conductas que minimizan las interrupciones en el trabajo (Richard, Bernadette y Travagline, 1999).

Existen algunos factores específicos de la personalidad que al parecer tienen una importancia clara en los comportamientos en el ámbito laboral y por tanto en la seguridad:

- Autoestima.
- Maquiavelismo.
- Automonitoreo.
- Disposición para asumir riesgos.
- Locus de control.
- Autoeficacia.
- Introversión-extroversión.

De manera introductoria estos factores podemos describirlos de la siguiente manera:

5.3.1 AUTOESTIMA

Está basada en la evaluación que una persona hace de sí misma. Está influida por nuestros triunfos, fracasos, opiniones de los demás, etc., de lo que se deriva la opinión que tenemos de nuestros propios comportamientos, habilidades, apariencia, valor, etc.

Este factor se relaciona por ejemplo con la elección vocacional, a mayor autoestima se suelen correr más riesgos en la selección del trabajo.

Según Bussenius (2008), "los bajos en autoestima son más susceptibles a la influencia interna; tienden a depender de las evaluaciones externas, y pueden buscar la aprobación de los demás". Los factores externos son vitales para la predisposición a "conformarse con las creencias y comportamientos de aquellos a quienes respeten". Y los de alta autoestima creen que poseen la habilidad que necesitan para tener éxito en el trabajo, toman más riesgo en la selección de un trabajo y pueden escoger trabajos no convencionales, su locus de control interno demuestra la convicción de que ellos controlan su destino, sus fracasos y éxitos (Alcázar, 2014).



Ejemplos de la posible influencia son:

Si un trabajador tiene poca autoestima se dejara influir más por sus compañeros, o tenderá a ponerse metas por debajo de sus posibilidades. A su vez son más vulnerables a problemas como el estrés, los conflictos, la ambigüedad, etc.

A su vez un exceso de autoestima puede llevar a un trabajador a sentir que ya lo sabe todo, influyendo por ejemplo en una mayor visión subjetiva de la seguridad, y a actuar aumentando su nivel de riesgo suyo y de sus compañeros. Si este trabajador ostenta responsabilidades de mando a su vez puede verse influido en una tendencia a tipos de liderazgo no consecuentes con la realidad de su unidad, despreciando por ejemplo las posibles aportaciones de sus subordinados o impidiendo un buen funcionamiento del equipo.

Tales situaciones, como es deducible, aumentan el nivel de riesgo directamente o indirectamente disminuyendo el nivel de seguridad del equipo.

5.3.2 MAQUIAVELISMO

Este factor coge su nombre del escritor y diplomático del siglo XV-XVI, Nicolás Maquiavelo, el autor de "El príncipe", en el cual está influido por un gran pesimismo sobre la naturaleza humana. Siendo parte importante de su obra la descripción de la manipulación mediante la mentira y el engaño.

Este concepto refleja la manera de pensar de una persona para manipular a los demás. Así, un individuo maquiavélico será pragmático, mantendrá una distancia emocional y mantendrá la concepción de que el fin justifica los medios. Estas personalidades manipuladoras, ganan más, se dejan persuadir menos y convencen más a aquellos menos maquiavélicos.

Este factor basado en la manipulación, podríamos decir que es opuesto a la **competencia emocional** definida por Goleman, D. y Cherniss, C. (2001) como '**influencia**', en el ámbito de la gestión de emociones. Así la **influencia** induce al manejo eficaz de las emociones de otra persona, consiguiendo ser efectivos en las relaciones con los demás. Varias de sus herramientas son la persuasión, la administración de impresión, argumentos, acciones espectaculares o llamadas a la razón. Pero al contrario que el **maquiavelismo** esta competencia se define a partir de objetivos de mejora colectiva y no basada en objetivos particulares del trabajador. Este tema también será tratado en el apartado posterior de emociones.

Toda faceta de la personalidad es posible abordarla laboralmente de forma positiva o negativa. Un ejemplo de ello es que si buscamos un perfil laboral para puestos que necesitan gran capacidad de negociación, con grandes recompensas y baja moral, un perfil con cierto grado de maquiavelismo sería bueno. Pero en el terreno que nos ocupa, la seguridad en la extinción de incendios forestales, este tipo de personalidad es perjudicial, de manera general, para la seguridad.

Estos tipos de personalidades suelen perjudicar el trabajo en equipo al tener sus propios objetivos. Es decir, estas personalidades al considerar que el fin justifica los medios estarán tentados a buscar sus objetivos por encima de los demás y a mantener una ética más personal que colectiva, lo cual podría perjudicar el trabajo en equipo necesario para garantizar la seguridad.



Aun así, debemos entender que estos rasgos no suelen definir una personalidad, sino que son parte de ella. Así podemos decir que muchos de nosotros tendremos cierto nivel de maquiavelismo, comprendiendo que es parte de la evolución del ser humano. Así, la biología evolucionista esgrime la posibilidad de que el maquiavelismo sea un tipo de inteligencia adaptativa, u otras líneas más conservadoras piensan que es un componente de la inteligencia social.

5.3.3 AUTOMONITOREO

Tiene relación con la capacidad de los individuos para ajustar su conducta a los factores externos, pertenecientes al contexto. Midiendo la habilidad de este para ajustar el comportamiento a los factores externos a él.

Podemos utilizar una definición que se encuentra en diferentes glosarios:

“Es estar atento a la forma como uno se presenta ante los demás en situaciones sociales y modificar nuestro comportamiento para crear la impresión deseada”.

De esta manera, una persona con un alto monitoreo puede tender a ajustar su comportamiento a los factores externos (relaciones con los mandos, con la organización, etc.), variando estos comportamientos dependiendo de las situaciones. Este tipo de personas son susceptibles de presentar contradicciones entre su imagen pública y su imagen privada.

Estos al estar más atentos a los comportamientos de los demás tienen la capacidad de “ajustarse” a las necesidades del entorno, lo que les lleva a tener más posibilidades de ganar ascensos, pero, por ejemplo, pueden tender a cambiar más de trabajo.

En este caso, como la mayoría, este factor puede ser:

- Positivo, si el trabajador ajusta su comportamiento en pro de una mejora global del trabajo o/y de su equipo, y por tanto aportando una mejora de la seguridad. De esta manera, si un mando intermedio utiliza esta habilidad para adaptarse a los diferentes roles necesarios, ajustando su comportamiento y recurso para obtener resultado positivos hacia su personal y para la organización (sus mandos,...), aun cuando implique tomar riesgos para él, logrará ser más eficiente y mejor como mando.
- Negativo, si utiliza éste para mejorar su situación sin pensar en el trabajo o el grupo. Por ejemplo, comportándose con el único objetivo de agradar al mando y así ganar poder en el equipo o conseguir ventajas individuales. Este ejemplo, en caso de mandos intermedios, puede perjudicar la gestión de las unidades a su cargo al estar más pendiente de su imagen frente a sus jefes que a la gestión de su personal. Ejemplos que perjudican, directamente o indirectamente la seguridad.

Como casi todo en el factor humano esta interrelacionado, de esta manera, el uso de las habilidades propias de este factor tiene una relación directa con otros factores como los valores, la cultura, el trabajo en equipo, el maquiavelismo, etc., definiendo estas interacciones la dirección positiva o negativa para la seguridad.



De esta manera, Snyder (1974) ya en la década de los setenta expuso que:

“aquellos individuos altos en auto-monitoreo son vistos por sus pares como más hábiles para aprender lo que es socialmente apropiado en nuevas situaciones en comparación con aquellos bajos en auto-monitoreo”

Este factor a su vez tiene una relación directa con la autoestima y la toma de riesgo, lo que indica que a mayor autoestima tendrá un mayor nivel de estos factores (Alcázar, 2014).

5.3.4 DISPOSICIÓN PARA ASUMIR RIESGOS

Este factor, como su propio nombre indica, se refiere a la disposición de correr riesgos. También se le puede definir como la voluntad de aprovechar oportunidades.

En un trabajo como la extinción forestal, es probable que este factor este más presente que en otras profesiones. Pero aunque necesario, como la mayoría de factores puede tener una repercusión positiva o negativa sobre la seguridad. De esta manera, aunque para un corredor de bolsa puede ser positivo un alto nivel de asunción de riesgos, para un profesional de la extinción el sobrepasar unos límites puede suponer la muerte. Es por ello, que aunque a nivel social el personal de extinción se pueda calificar con un alto grado de asunción de riesgos, a nivel laboral este factor debe de estar controlado.

Así, el personal dedicado a la extinción de incendios forestales debe entender que cierto grado de “asunción de riesgo” puede ser positivo en la elección de las técnicas y tácticas, pero que normalmente este no debe mantenerse con respecto a la seguridad. De esta manera el “nivel óptimo” lo encontraremos relacionado con los conocimientos, la experiencia o el trabajo en equipo entre otros.





Ejemplos de esto pueden ser:

- La asunción del riesgo en la elección de un ataque directo para acabar con un frente en evolución, limitando así la magnitud del incendio: Actuación que puede ser positiva si se dan ciertas condiciones o ser ineficaz en otras. Actuación en la que si la seguridad está garantizada solo se pone en juego la eficiencia de la actuación.
- En el mismo caso, la selección de esta táctica a costa de minimizar la seguridad, no solo es un error sino un incumplimiento de las normas.

Este factor mantiene una relación directa con la autoestima, así a mayor autoestima, mayor posibilidades de correr riesgos.

La disposición para asumir riesgos, entre otras influencias, interviene en el tiempo que se invierte en tomar una decisión y en la cantidad de información que se requiere para hacerlo (Alcázar, 2014).

5.3.5 LOCUS DE CONTROL

Viene definido por el grado en que los individuos se consideran capaces de controlar los acontecimientos que les afectan. Así, un alto **locus interno de control** indica que la persona cree que su comportamiento y sus acciones afectan en gran medida, pero parcialmente, a los acontecimientos de sus vidas. Y una persona con **alto locus externo de control** entiende que son condiciones externas (suerte, el destino, dios, otras personas, etc.) las que determinan en gran medida los acontecimientos de su vida.

Las creencias de control, se refieren a la representación subjetiva de las propias habilidades para controlar o modificar hechos importantes en la vida (Bandura, 1999; Lazarus y Folkman, 1986; Richaud de Minzi, 1991). Estas creencias configuran la base para el comportamiento, dado que constituyen el paso previo para la planificación y ejecución de acciones orientadas a una meta, al mismo tiempo que determinan las reacciones afectivas consecuentes, causando estados emocionales de orgullo o vergüenza (Flammer, 1999).

Cuando una persona siente "que no puede hacer nada para modificar algún aspecto importante de su medio o predecir un acontecimiento futuro" (locus externo de control), pierde el deseo y la voluntad de cambiar otros aspectos del ambiente que son factibles de cambio. Esto lleva a una ejecución poco efectiva tanto a nivel cognitivo como conductual y a la aparición de signos de indefensión, depresión y desesperanza (Boggiano, 1998; Regehr, Cadell y Jansen, 1999; Terry y Hynes, 1998).

Varias investigaciones presentan al locus de control como un importante factor protector de la salud mental (Beatriz, L., 2005). Aunque este se está demostrando como un factor multidimensional, algunos estudios exponen que el locus de control interno amortigua el efecto de síntomas físicos y emocionales de la enfermedad (Jennings, 1990; Pilisuk, Montgomery, Parks y Acredolo, 1993). Por el contrario, el locus de control externo puede tomarse como predictor de enfermedades (Hoon, Hoon, Rand y Johnson 1991; McNaughton, Patterson, Smith y Grant 1995), baja satisfacción laboral (Jain, Lall, McLaughlin y Johnson 1996), peor ajuste emocional (Kliewer y Sandler 1992; St. Yves, Fre-



eston, Godbout y Poulin 1989) y mayor percepción de amenaza (Grassi, Righi, Sighinolfi, Makoui y Ghinelli 1998; Oros 2000). Aun así, sería una impresión errónea pensar que toda atribución interna es benéfica y toda externa es nociva, esta mirada reduccionista se aleja mucho de la realidad.

De esta manera, una atribución interna para el éxito puede ser beneficiosa y saludable, mientras que una atribución interna para el fracaso puede resultar desventajosa, sobre todo, si es estable en el tiempo.

En el aspecto que nos ocupa, la seguridad en la extinción, el mantener una creencia externa de que las cosas pasan por el destino o porque lo designe un ente divino, puede causar que el profesional de la extinción no tenga la tendencia necesaria a dominar todo lo que le pueda beneficiar con respecto a la seguridad, lo cual será negativo. También es posible que un exceso de locus de control interno no permita a un profesional tener una actitud de escucha activa con la necesaria valoración de lo que los demás le aporten. De esta manera, aunque el locus interno de control es necesario de manera general, el locus de control externo también es positivo en un grado adecuado.

Según la psicología aplicada al campo laboral (Rodríguez, J.C., 2008):

*“Muchas de las diferencias entre los trabajadores con locus de tipo interno y los de tipo externo, son importantes para explicar algunos aspectos del comportamiento en las organizaciones y en otros medios sociales. Las pruebas indican que los del **tipo interno** controlan mejor su propio comportamiento, son más activos en lo político y lo social y buscan información sobre sus situaciones de forma más activa que los del tipo externo. En comparación con los del tipo externo, es más probable que los del tipo interno intenten influir o convencer a los demás y menos probable que los otros influyan sobre ellos. Con frecuencia los del tipo interno se orientan más hacia los logros que los del tipo externo. En comparación con los del tipo interno, los del tipo externo parecen preferir un estilo de supervisión más estructurado, más directivo.”*

5.3.6 AUTOEFICACIA

La Teoría Social Cognitiva define la autoeficacia como *“creencias en las propias capacidades para organizar y ejecutar los cursos de acción requeridos que producirán determinados logros o resultados”* (Bandura, 1997, p. 3) o, dicho de otra manera, *“la creencia de una persona sobre sus posibilidades de llevar a cabo una tarea con éxito”*. Para Bandura, la autoeficacia surge de la adquisición gradual de complejas capacidades cognitivas, sociales, lingüísticas y/o físicas a través de las experiencias, sobre todo las de la infancia. Este factor está íntimamente relacionado con el locus de control, antes visto.

Suele suceder que las personas que tienen confianza en su habilidad también tienen éxito, mientras que los que están preocupados por el fracaso tienden a fracasar (Rodríguez, J.C., 2008). Al parecer se han documentado una importante interrelación entre las expectativas de autoeficacia y el éxito en una amplia gama de tareas mentales, reducción de la ansiedad, control de adicciones, tolerancia del dolor y recuperación de enfermedades. Por el contrario, una baja autoeficacia, al parecer, desarrolla bajas tasas de éxito, llegando, si es un nivel crónicamente bajo, a asociarse con la llamada *“indefensión aprendida”* (sensación subjetiva de que uno no tiene control sobre el entorno que le rodea, comportándose pasivamente, aunque realmente existan oportunidades de cambiar las circunstancias negativas).



De esta manera una creencia de autoeficacia alta tenderá a unos patrones de conducta marcados por:

- Ser activo: seleccionar las mejores oportunidades.
- Controlar la situación: evitar o neutralizar los obstáculos.
- Establecer objetivos: establecer estándares.
- Planificar; preparar; practicar.
- Intentarlo con fuerza; perseverar.
- Resolver problemas de manera creativa.
- Aprender de los contratiempos.
- Visualizar el éxito.
- Limitar el estrés.

Mientras que si la creencia sobre la autoeficacia es baja, se tenderá a:

- Ser pasivo.
- Evitar las tareas difíciles.
- Aspiraciones débiles y bajos compromisos.
- Estar centrado en deficiencias personales.
- No tratar siquiera los problemas: hacer un esfuerzo débil.
- Abandonar o desanimarse por los contratiempos.
- Echar la culpa de los contratiempos a falta de habilidad o mala suerte.
- Preocuparse, sufrir estrés, deprimirse.
- Pensar en excusas por el fracaso.

Es importante en este aspecto fomentar en uno mismo la percepción de autoeficacia, siendo a su vez una obligación para los mandos alentarla en los trabajadores sobre los que tenga la dirección.



Si una persona piensa que no tiene lo necesario para hacer parte de su trabajo, siendo incierto, este dedicará más tiempo a excusarse o a evitar las tareas cuya dificultad crea fuera de sus posibilidades. De esta manera:

- Si es un profesional de la extinción sin mando, centrará sus esfuerzos en “esquivar” trabajos o acciones ante los que se sienta sobrepasado, pensando más en sus limitaciones, que en la posibilidad de solucionarlas. Así, buscará excusas o argumentos cuando no tenga unos conocimientos en vez de tener la actitud de aprender para remediar esta deficiencia. Lo que perjudica su seguridad y la del grupo.
- Si es un mando, no solo actuará como se ha descrito en el punto anterior, sino que tenderá a estar a la defensiva para ocultar sus limitaciones o, perderá el liderazgo o/y la confianza de los componentes de la unidad y el de sus mandos, no solo por dar la impresión de estar subcualificado, sino por transmitir que no es solucionable.

La autoeficacia positiva se ha asociado con la persistencia, la dedicación y la satisfacción en las acciones que realizamos al interpretar las demandas y problemas más como retos que como amenazas o sucesos subjetivamente incontrolables (Garrido, 2000; Martínez, Marques-Pinto, Salanova y López da Silva, 2002; Salanova, Grau, Cifre y Llorens, 2000; Salanova et al., 2003).

5.3.7 INTROVERSIÓN-EXTROVERSIÓN

Estos términos derivan de los términos **introversión** (que tiende a encerrarse en sí mismo y tiene dificultades para manifestar espontáneamente sus sentimientos y pensamientos) y **extroversión** (que tiene facilidad para manifestar sus sentimientos y para relacionarse con los demás), respectivamente. Por tanto, se define **introversión** como “la tendencia a orientar hacia el interior y tener mayor sensibilidad a las ideas abstractas y los sentimientos personales”, y **extroversión** como “una orientación hacia otras personas, acontecimientos y objetos”. De esta manera, las personas **introversas** son tranquilas, introspectivas (que observan más el interior de los propios actos, estados de ánimo o conciencia) y emocionalmente poco expresivas, mientras que por el contrario, las personas extroversas se comportan de manera sociable, animosa, impulsiva y emocionalmente expresiva.

Tanto si uno es extremadamente introverso como extroverso, este factor interferirá negativamente en su trabajo. Lo normal es que cada uno de nosotros tengamos características de los dos conceptos.

Un ejemplo sería el que un carácter extroverso beneficia a la comunicación, y por lo tanto es positivo para la seguridad en un grado adecuado. Pero si la actitud extroversa es excesiva, traspasando el nivel de la comunicación eficiente, esta característica se tornará negativa. Realmente aunque es necesario cierto grado de extroversión para garantizar la seguridad en los equipos, por ejemplo suele ser necesaria para su creación, no debemos menospreciar la necesidad de mantener una relación estable y buena con nuestros sentimientos y nuestro interior.

Los problemas desarrollados por desequilibrios de este factor hay que considerarlos, conociendo que tienen un componente genético relativamente alto.



5.4 PERSONALIDAD Y PUESTO

Uno de los objetivos que tiene el conocer y contrastar la personalidad de los trabajadores y las características de los puestos de trabajo es la de hacer coincidir las necesidades del uno con las características del otro. Esta adaptación es de doble dirección.



Gráfico 14. Adaptación mutua trabajador-puesto.

Es necesario que el puesto de trabajo se adapte en lo posible al trabajador, pero a la vez, también es necesario que el trabajador sea capaz de adaptarse al puesto para garantizar una buena gestión de la seguridad.

Así es posible adaptar, por ejemplo, herramientas, horarios, avituallamientos, relaciones, etc., pero no el terreno, la dinámica del incendio, ciertas limitaciones organizacionales, la responsabilidad del mando, etc. Es por ello que si en la selección no ha sido posible elegir un perfil adaptado, se necesite este doble esfuerzo de adaptación en los puestos ya ocupados.

Parte de la base de este enfoque nos viene expresada en la teoría de correspondencia entre personalidad y puesto, de John Holland. Esta teoría está basada en la concordancia entre las características de personalidad del trabajador y su entorno laboral. De esta manera, una buena concordancia entre trabajador y entorno laboral conseguirá mantener una mayor satisfacción y realización, elementos esenciales para posibilitar unos buenos niveles de seguridad.

Complementando este punto, es necesario entender que los ambientes laborales actuales poseen un gran dinamismo, por lo que se ha observado la necesidad de una concordancia entre los trabajadores y la organización. De esta manera cuanto más dinamismo tenga el entorno laboral, más necesitará perfiles con capacidad de cambio de tareas, equipos, etc.

La influencia de la personalidad en el trabajo, y por tanto en la seguridad, es importante. Aun así un intento de control o cambio forzado por parte de la organización (mandos, gerentes, etc.) sería un error ya que generalmente es imposible o poco ético. El objetivo más importante, con respecto a la personalidad de los trabajadores, debe ser el entendimiento de sus personalidades por parte de compañeros y mandos con objeto de entender los comportamientos, los acontecimientos y las situaciones. Pudiendo con ello ajustar la gestión individual y grupal del trabajo, y en su caso, a ayudar al trabajador a mejorar su integración. Lo que al mejorar la integración y el funcionamiento de la unidad-organización mejora la seguridad.

Aun entendiendo la importancia de los factores de la personalidad no debemos olvidar la trascendencia en el comportamiento de la interacción persona-situación. Que en ocasiones llega a minimizar las diferencias personales.



BIBLIOGRAFÍA:

Alcázar, E. (2014). La personalidad y los equipos de trabajo. Unaciencia. Revista de estudios e investigaciones, 12, 10-14.

Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: the exercise of control*. New York, NY: Freeman.

Bandura, A. (1999). *Auto-Eficacia: Cómo afrontamos los cambios de la sociedad actual*. Deslé De Brouwer: España.

Beatriz, O. (2005). Locus de control: Evolución de su concepto y operacionalización. Revista de Psicología de la Universidad de Chile. Vol. XIV (nº1), 89-98.

Boggiano, A. K. (1998). "Maladaptive achievement patterns: A test of a diathesis-stress analysis of helplessness". *Journal of Personality and Social Psychology*, 6, 1681- 1696.

Bussenius C, H. (2008). *Personalidad y su relación con el mundo laboral*. Universidad Arturo Prat (UNAP). . Iquique, Chile: Praxis Consultores.

Flammer, A. (1999). "Análisis evolutivo de las creencias de control". En Albert Bandura (Ed.): *Auto-Eficacia: Cómo afrontamos los cambios de la sociedad actual*. España: Desclée de Brouwer.

Francesc-Palmero, J.L. y Brevia, A.A. (2001). Type A behavior pattern today: Relevance of the JAS-S factor to predict heart rate reactivity. *Behavioral Medicine*, 27(1), 28-37.

Garrido, E. (2000). Autoeficacia en el mundo laboral. *Apuntes de Psicología*, 18(1), 9-28.

Goleman, D. & Cherniss, C. (2001). *Inteligencia emocional en el trabajo*. Barcelona. Ed. Kairós S.A.

Grassi, L., Righi, R., Sighinolfi, L., Makoui, S. & Ghinelli, F. (1998). "Coping styles and psychosocial-related variables in HIV- infected patients". *Psychosomatics*, 39 (4), 350-359.

Hoon, E. F., Hoon, P.W., Rand, K. H. & Johnson, J. (1991). "A psycho-behavioral model of genital herpes recurrence". *Journal of Psychosomatic Research*, 35 (1), 25-36.

Jain, V. K., Lall, R., McLaughlin, D. G. & Johnson, W. B. (1996). "Effects of locus of control, occupational stress, and psychological distress on job satisfaction among nurses". *Psychological Reports*, 78, 1256-1258.

Jennings, B. M. (1990). "Stress, locus of control, social support, and psychological symptoms among head nurses". *Research in Nursing and Health*, 13 (6), 393-401.

Kliwer, W. & Sandler, I. (1992). "Locus of control and self-esteem as moderators of stressor symptom relations in children and adolescents". *Journal of Abnormal Child Psychology*, 20 (4), 393-413.



- Lazarus, R. S. & Folkman, S. (1986). *Estrés y procesos cognitivos*. Barcelona: Martínez Roca.
- Maddi, S.R. (1989). *Personality Theories: A comparative Analysis*, 5th ed. Homewood, Ill.: Dorsey, p. 10.
- Makoto, I., Hiroshi, Y. y Hidetoshi, S. (2000). Effects of personal responsibility and latitude for Type A and B individuals on psychological and physiological stress responses. *International Journal of Behavioral Medicine*, 7(3), 204-215.
- Martínez, I., Marqués-Pinto, A., Salanova, M. y López da Silva, A. (2002). Burnout en estudiantes universitarios de España y Portugal. *Ansiedad y Estrés*, 8, 13-23.
- O'Brien, W.H., Korczynsky, R., Fabrizio, J., McGrath, J. y Swank, A. (1999). Evaluating group process in a stress management intervention: Relationships between perceived process and cardiovascular reactivity to stress. *Research on Social Work Practice*, 9(5), 608-630.
- Pilisuk, M., Montgomery, M. B., Parks, S. H. & Acredolo, C. (1993). "Locus of control, life stress, and social networks: Gender differences in the health status of the elderly". *Sex Roles*, 28 (3-4), 147-166.
- Regehr, C., Cadell, S., & Jansen, K. (1999). "Perceptions of control and long-term recovery from rape". *American Journal of Orthopsychiatry*, 69 (1), 110-115.
- Richard, F.L., Bernadette, R. y Travagline, A. (1999). The impact of monochronic and Type A behavior patterns on research productivity and stress. *Journal of Managerial Psychology*, 14(5-6), 374-387.
- Richaud de Minzi, M. C. (1991). "Age changes in childrens' beliefs of internal-external control". *Journal of Genetic Psychology*, 152 (2), 217-224.
- Rodríguez, J.C., (2008). *Psicología de la personalidad e interacción social*. Las Palmas de Gran Canaria. Vicerrectorado de Ordenación Académica y Espacio Europeo de Educación Superior: Universidad de las Palmas de Gran Canaria.
- Salanova, M., Grau, R., Cifre, E. y Llorens, S. (2000). Computer training, frequency of use and burnout: the moderating role of computer self-efficacy. *Computers in Human Behaviour*, 16, 575-590.
- Salanova, M., Llorens, S., Cifre, E., Martínez, I.M. y Schaufeli, W.B. (2003). Perceived collective efficacy, subjective well-being and task performance among electronic work groups: an experimental study. *Small Groups Research*, 34(1), 43-73.
- Salgado, J.F. (2005). Personalidad y deseabilidad social en contextos organizacionales: implicaciones para la práctica de la psicología del trabajo y las organizaciones. *Papeles del psicólogo* (online), nº 92. Recuperado de: <http://www.papelesdelpsicologo.es/vernumero.asp?id=1252>. Consulta realizada el 28 de Septiembre de 2015.
- Snyder, M. (1974). Self-Monitoring of expressive behaviour. *Journal of Personality and Social Psychology*, 30, 526-537.



ST.Yves, A., Freeston, M. H., Godbout, F. & Poulin, L. (1989). "Externality and Tabla I Resumen de las dimensiones propuestas por los diferentes autores Medio Fuente Objeto Suceso Momento Externalidad Otros Poderosos Personal Personas Éxito Pasado Fatalismo Ideológico Instituciones Fracaso Presente Internalidad Afectividad Personal Personas Éxito Pasado Esfuerzo Ideológico Instituciones Fracaso Presente burnout among dentists". *Psychological Reports*, 65, 755–758.

Terry, D. J. & Hynes, G. J. (1998). "Adjustment to a low-control situation: reexamining the role of coping responses". *Journal of Personality and Social Psychology*, 4, 1078– 1092.

CAPÍTULO VI

EMOCIONES

*“Una costumbre esquimal ofrece a una persona enrabada aliviarse caminando en línea recta por el paisaje hasta sacar la emoción de su sistema; el punto en el cual la rabia es conquistada se marca con un palo, como señal de la fuerza o longitud de la rabia.” Lucy Lippard, *Overlay. Contemporary Art and the Art of Prehistory**

(Nueva York: Pantheon, 1993)





6.1 EMOCIONES Y SEGURIDAD

Cada vez son más las investigaciones que demuestran que las emociones son uno de los aspectos individuales de mayor influencia en la seguridad.

Esta influencia se ejerce principalmente a tres niveles:

1. Por un lado reconocemos **la influencia de la respuesta emocional individual frente a la situación de emergencia** por incendio forestal, donde están presentes un número infinito de elementos que implican la necesidad de que el individuo se adapte a ellos. En este sentido, las emociones son las responsables de facilitar ese proceso de adaptación, además de condicionar la interpretación que hacemos de los factores que están presentes en la situación de emergencia, los cuales percibimos a través de ellas de una forma subjetiva. Por lo que finalmente, determinan la toma de decisiones y las acciones que se llevan a cabo como estrategia de afrontamiento a la propia situación de emergencia por incendio forestal.

En resumen, las emociones influyen en el proceso de toma de decisiones facilitando u obstaculizando el que estas decisiones sean lo más seguras posibles dentro de la convivencia con otros factores presentes.

2. Por otro lado **las emociones que experimentan los profesionales de incendios forestales en el desempeño diario de su puesto de trabajo** tienen una especial influencia en la seguridad, ya que estas determinan, entre otros aspectos, el grado de motivación de la persona, el nivel de consciencia y la responsabilidad individual percibida sobre su propia seguridad. Estas emociones tienen que ver con la manera en la que el individuo se relaciona con su entorno laboral, a través del rol que representa dentro de la entidad a la que pertenece (especialista, técnico, jefe de unidad...) y de la imagen que tiene de sí mismo a la hora de desempeñar ese puesto (una autoimagen y una autoestima positiva es determinante, por lo que hablaremos de ello en el bloque de afrontamiento), las relaciones que establece con los otros miembros de la entidad (compañeros/as de equipo, mandos, líderes...), su estrategias de afrontamiento frente a los conflictos internos y externos (del equipo, con los mandos, entre equipos, con la entidad...) y del nivel de satisfacción percibido en el desarrollo de su ejercicio profesional (que influirá directamente en la motivación).

Tal y como ya conocemos, los profesionales de extinción de incendios forestales tienen diferentes funciones asignadas según: el periodo anual, el tipo de servicio y el tipo de organización. Así, en general, unos tienen periodos de prevención o de extinción, y dentro de la extinción, tienen un periodo de tiempo en base y de tiempo de intervención, y otros servicios, solo intervención.



En el desarrollo de las funciones de prevención y tiempo en base, que ocupan más del 90% del desempeño profesional y donde se incluye el entrenamiento, la planificación, la formación, la vigilancia y cuidado del monte, es donde nacen la mayoría de los conflictos, siendo a su vez el mejor momento para hacer madurar y evolucionar tanto a los profesionales a nivel individual, como a nivel de equipo, a través de una buena gestión de esos conflictos.

La importancia de hacer madurar y evolucionar al individuo, junto a los equipos, a través de la gestión de sus emociones, reside en la idea de que un conflicto no resuelto puede dar lugar a emociones enquistadas, que de una forma u otra pueden atentar contra la seguridad en una intervención por incendio forestal o en el desarrollo de las demás actuaciones laborales.

Existen muchas situaciones en el día a día de los profesionales de incendios forestales que ilustran esta reflexión, como por ejemplo:

- La presencia de conflictos entre los miembros del equipo genera cierto distanciamiento y recelo entre ellos, lo que, a su vez, provoca que de alguna forma las personas estén menos disponibles unas para las otras.
- Los conflictos con los mandos, puede despertar en los subordinados un sentimiento de desconfianza, lo que conlleva dificultades para acatar las órdenes.
- Los conflictos con la organización (normativas, condiciones laborales...etc.) pueden producir emociones de rabia y frustración que se traducen en desmotivación y abandono hacia el propio bienestar profesional.

En definitiva, la idea que pretendemos transmitir en este punto **es la necesidad de concienciar a los profesionales y los equipos implicados en la extinción de incendios forestales de la influencia que tienen sus emociones sobre su propia seguridad e introducir la gestión emocional y la resolución de conflictos como una tarea más**, utilizando sobre todo los periodos de prevención y el tiempo de estancia en la base como los mejores periodos para su aprendizaje y gestión, con el fin de llegar a los incendios lo más "limpios" posibles. Y de esta forma, desarrollar la tarea de extinción, en la que se trabaja con lo emergente y desde lo que hay, en un entorno donde las emociones experimentadas, las decisiones y las acciones tomadas, puedan moverse en un espacio lo más seguro posible.

3. Continuando con nuestro análisis sobre la influencia de las emociones en la seguridad de los profesionales de la extinción forestal, resulta de especial relevancia destacar un tercer y último nivel de influencia, el cual tiene que ver **con las emociones que están presentes en el momento posterior a un incendio**, cuando recordamos lo acontecido o evaluamos nuestra actuación en el mismo. Lo que hacemos con esas emociones experimentadas determina la manera en la que vamos a almacenar en nuestra memoria el acontecimiento y el aprendizaje que hagamos, que condicionará a su vez nuestra respuesta emocional ante situaciones futuras con características similares.



Es importante destacar en este punto **la importancia de las respuestas emocionales frente a los accidentes**. Si las consecuencias de un accidente implican la pérdida de vidas humanas, indudablemente las emociones asociadas a estas pérdidas serán mucho más intensas y requerirán de un proceso de duelo consciente que facilitará la integración de lo sucedido con el fin de que la emoción no quede atrapada y con ello prevenir la aparición de un síndrome de estrés postraumático.

En conclusión, podemos afirmar que existe una influencia de las emociones en la seguridad, como resultado de la interacción de factores que se suceden en el antes, durante y después de la exposición a una emergencia por incendio forestal.

Esta respuesta emocional ante tales circunstancias difiere de una persona a otra ya que viene condicionada principalmente por tres variables fundamentalmente:

- Las **experiencias anteriores a esa situación**, que queda almacenada en la cabeza con forma de creencias y esquemas.

Por ejemplo, lo que se siente ante un incendio puede verse condicionado si se ha almacenado experiencias asociadas a esta situación como traumáticas.

- Las **emociones aprendidas** (valentía, contagio emocional del equipo...)
- La **evaluación subjetiva que la persona hace de sus herramientas y recursos** para afrontar la situación.

Si retomamos la idea que mencionábamos en el capítulo anterior, donde concebíamos la seguridad como un ecosistema, o un sistema complejo, formado por un conjunto de subsistemas que interactúan e influyen entre sí, ahora podemos avanzar un paso más. Ahora miramos de cerca a través de una lupa este ecosistema y podemos observar como el mundo de las emociones es uno de esos elementos vivos que a su vez está formado por otros subsistemas que también se interrelacionan e influyen entre sí. Algunos de los elementos que forman parte de esos subsistemas tienen que ver con nuestra parte cognitiva, es en ella donde están almacenados nuestros pensamientos, creencias, esquemas, mapas conceptuales y patrones de pensamiento que están involucrados en la forma en la que procesamos la información que recibimos del mundo exterior y el sentido que le damos a esa información (que tiene que ver con nuestras experiencias anteriores y nuestro aprendizaje).

Por tanto si en algún rincón de nuestra memoria hemos almacenado el recuerdo traumático de una situación, como por ejemplo, la exposición ante el fuego, es probable que, la próxima vez que nos enfrentemos a una situación con características similares, interpretemos la información que hemos procesado como peligrosa para nosotros y nuestra respuesta emocional sea mucho más intensa que si no hubiéramos tenido esa experiencia anterior.

No obstante, la comprensión de esta idea de sistemas y subsistemas, elementos que se interrelacionan e influyen entre sí (ambiente, cultura, aprendizaje, pensamientos, etc.), será más clara y evidente



cuando conceptualicemos los diferentes aspectos del mundo emocional, los cuales presentamos a continuación a través de diferentes autores que llevan años investigando sobre emociones.

6.2 CONCEPTUALIZACIÓN DEL MUNDO DE LAS EMOCIONES

Las emociones han sido muchas veces “abandonadas”, no solo en el tratamiento de la seguridad, sino del contexto laboral en general. La dificultad de su tratamiento, ya que es imposible traducir las emociones a palabras (Fernández, A.M., 2011), entre otros motivos, ha llevado a que solo se tratasen por su influencia en las enfermedades psicológicas durante mucho tiempo. Lo que ha provocado que el estudio de las emociones en las ciencias sociales y humanas sea relativamente nuevo, al iniciarse entre los años setenta y ochenta del siglo XX.

Podemos decir que las emociones son formas de experimentar el mundo, siendo sus respuestas emocionales moldeadas por la cultura aprendida.

A partir de aquí, nos encontramos con la necesidad de conceptualizar el mundo de las emociones.

La mayoría de los autores definen las emociones como reacciones naturales que sirven de señal para nosotros mismos y los demás, nos preparan para la acción, vigilan el estado de nuestras relaciones y nos ayudan a decidir cómo actuar.

A través de las diversas situaciones vividas, la emocionalidad aparece como una variable omnipresente, matizando nuestra comprensión de la realidad y determinando el modo en que nos enfrentamos a ella. Un amplio espectro de registros emocionales condiciona nuestra existencia particular; desde las situaciones más insignificantes hasta las de mayor trascendencia (Mora, 1987; Palmero y Fdez-Abascal, 1998).





Si buscamos una definición de emoción que acoja todos estos aspectos del mundo de las emociones, nos encontramos que existen diferentes perspectivas que hacen que esta definición difiera de unos autores a otros.

Antes de responder a la pregunta “¿Qué es una emoción?” debemos empezar por conocer qué NO es una emoción. Una emoción no es un estado de ánimo.

Los **estados de ánimo** se definen como fenómenos afectivos de naturaleza cotidiana, generalizados, de intensidad media y sin objeto específico. Ejercen una influencia continua y, en ocasiones, imperceptible sobre los fenómenos no afectivos.

Las emociones, por el contrario, son afectos más intensos y breves, reacciones centradas en un objeto que involucran respuestas fisiológicas y manifestaciones expresivas y conductuales. Las emociones interrumpen el curso ordinario de la conducta y la cognición, dándoles ocasionalmente una nueva orientación (Mora, J.A y Martín, M.L., 1997).

Por tanto, a partir de esta diferenciación, podemos deducir que para que una emoción aparezca siempre debe ir acompañada de un estímulo que la anteceda. Este estímulo puede ser una situación, una sensación, una imagen, una palabra, una persona, incluso un recuerdo puede evocar una emoción. En definitiva, podemos decir que el estímulo que anticipa una emoción es todo aquello de nuestro mundo externo e interno que nos hace reaccionar. La reacción emocional de la que estamos hablando va asociada generalmente a un cambio en el medio, el cual provoca cierto desequilibrio y demanda del individuo un proceso de adaptación el cual desencadena la reacción. La adaptación que hagamos hacia ese cambio o como vivenciamos ese desequilibrio va a depender fundamentalmente de la emoción que experimentemos, la cual motivará y determinará la acción que irá encaminada a compensar ese equilibrio.

Esta reflexión nos lleva a no posponer más la pregunta, pero ¿Qué es realmente una emoción? A la hora de buscar una respuesta, encontramos que son muchos los autores que hablan de la definición de emoción. Entre ellos:

- Marina (2006), expone que *las emociones son procesos físicos y mentales, neurofisiológicos y bioquímicos, psicológicos y culturales, básicos y complejos. Sentimientos breves de aparición abrupta y con manifestaciones físicas, tales como, rubor, palpitaciones, temblor, palidez*. Estas *tienen una breve duración* (Filliozat, 2007).
- Damasio, expone que: *Las emociones son programas complejos de acciones, en amplia medida automáticos, confeccionados por la evolución. Las acciones se complementan con un programa cognitivo que incluye ciertas ideas y modos de cognición, pero el mundo de las emociones es, en amplia medida, un mundo de acciones que se llevan a cabo en nuestros cuerpos, desde las expresiones faciales y las posturas, hasta los cambios en las vísceras y el medio interno. Las sensaciones que sentimos de las emociones, por otro lado, son percepciones mixtas de lo que sucede en nuestro cuerpo y mente cuando manifiestan emociones*.



Según Fernández, (2011), Las emociones son parte del proceso emocional que opera en un continuum determinado:



Gráfico 15. Proceso emocional. (Fernández, 2011)

A partir de esto, existe quien pone primero la emoción y luego la sensación (Figuroa, 2010), así mismo, se puede considerar que el pensamiento sigue a las emociones, si bien, también tiene lugar la dirección contraria; eso sí, las emociones siempre son guías para la satisfacción de necesidades (Hahusseau, 2010).

Greenberg y Paivio, (2007), exponen que las emociones dan significado personal a nuestra experiencia, no sólo guían, sino que también ayudan a mejorar la toma de decisiones y la resolución de problemas, nos informan de aquello que nos es significativo, aquello por lo que estamos interesados, son el resultado de un proceso de construcción complejo que sintetiza muchos niveles de procesamiento de la información.

La emoción es la combinación de procesos afectivos e intelectuales y los esquemas emocionales constituyen el nivel de procesamiento más elevado, más que el razonamiento consciente o que la conducta automática. Este nivel de procesamiento guía tanto el pensamiento consciente como la acción, y nos aporta nuestra sensación compleja de tono emocional acerca de las cosas (es decir, la sensación-sentida corporalmente), que resulta crucial a la hora de la toma de decisiones, o cuando tenemos que hacer una elección.

En esta misma línea Goleman, (2000), expone que las emociones nos guían cuando se trata de enfrentar momentos difíciles y tareas demasiado importantes para dejarlas sólo en manos del intelecto: los peligros, las pérdidas dolorosas, la persistencia hacia una meta a pesar de los fracasos, los vínculos con un compañero, la formación de una familia. Cada emoción ofrece una disposición definida a actuar; cada una nos señala una dirección que ha funcionado bien para ocuparse de los desafíos repetidos de la vida humana.

Existen dentro del mundo científico diversos enfoques sobre la formación de las emociones y la visión de los componentes esenciales a nivel fisiológico y cognitivo que están implicados en este proceso. Enunciaremos tres de las propuestas teóricas más relevantes, procedentes de los paradigmas con mayor número de investigaciones:

- **Enfoque bilógico-evolutivo.** Inspirado en teorías darwinianas define las emociones desde la selección natural y en términos de sus funciones, buscando la mejor adaptación.
- **Enfoque socio-cultural.** Desde este punto de vista las emociones vienen determinadas por la cultura y la sociedad en la que se desarrolla.
- **Enfoque cognitivo.** Éste diferencia dos sistemas psicológicos, uno cognitivo y otro afectivo, en continua interacción pero con un alto grado de autonomía.



Dado que los tres enfoques, aunque son capaces de explicar ciertos hechos, no son capaces de dar una explicación general, se empezaron a plantear teorías que acogieran los tres enfoques y que entendieran la emoción como una experiencia multidimensional con al menos tres sistemas de respuesta: cognitivo/subjetivo; conductual/expresivo y fisiológico/adaptativo. Esta reconciliación de enfoques y teorías se planteó al descubrir que las diferencias entre los distintos modelos teóricos de la emoción se deben únicamente al papel que otorgan a cada una de estas dimensiones.

Por consiguiente, desde una concepción global e integradora, para entender la emoción es conveniente atender a estas tres dimensiones, cognitiva, conductual y fisiológica por las que se manifiesta, teniendo en cuenta que, cada una puede adquirir especial relevancia en una emoción en concreto, en una persona en particular, o ante una situación determinada.

A esta línea se le suman otro grupo de autores que piensan que las emociones son fenómenos multidimensionales y que están formadas principalmente por cuatro componentes interrelacionados que forman un todo coherente. Entre ellos el lector que desee ampliar sus conocimientos en este campo encontrará dos a modo de ejemplos:

- el **Modelo de Frijda** el cual expone que la situación es aquello que ocurre desde el punto de vista del individuo. Así, cada experiencia emocional deriva de una estructura situacional distinta.
- el **modelo de Izard. Carroll Izard**, a través de su teoría diferencial de las emociones, postula que las emociones están al servicio de fuerzas motivacionales únicas.

6.3 FUNCIONALIDAD DE LAS EMOCIONES

Pero ¿Cuál es la función de las emociones? ¿Para qué me sirve experimentar miedo, rabia, ira o alegría? Esta es una buena pregunta, conocer la utilidad de todo aquello que sentimos para tomar consciencia y permitir que las reacciones sucedan sin miedo a sentirnos vulnerables.

La manera en la que el ser humano concibe su mundo emocional está contaminado por falsos mitos y creencias irracionales que le alejan de la infinidad de posibilidades que puede ofrecer a la persona una evolución hacia su consciencia emocional y una mayor adquisición de habilidades que le conviertan en personas inteligentes emocionalmente hablando.

A continuación exponemos algunos de esos mitos y creencias irracionales asociados a las emociones que acabamos de mencionar, con el fin de que estos puedan ser derribados y con ello facilitar un mayor acercamiento del lector hacia su mundo emocional, viviéndolo de una manera saludable, utilizando sus emociones como guía para la acción adaptativa y la resolución de problemas dentro de todas las esferas de la vida de una persona.



Hay emociones buenas y malas. Las emociones no son ni buenas ni malas. Todas y cada una de ellas tienen una función cuyo fin último es garantizar nuestra supervivencia. Si bien es cierto que dentro de todo el abanico de emociones que experimentamos, algunas de esas emociones pueden resultar nos incómodas y eso despierte la necesidad de escapar de ellas. “Aplazamos los mensajes a los que no queremos enfrentarnos, por miedo al dolor”. A nadie le gusta sentir el dolor asociado a la tristeza, o la tensión y desgaste del estrés o el bloqueo físico y mental que la mayoría de las veces acompaña al miedo. Sin embargo, aceptar lo que sentimos es el primer paso para poder empezar a tener una vida emocional sana y constructiva.

Reprimir mis emociones provoca que se marchen. Jung decía: “A lo que te resistes... persiste. Lo que aceptas... se transforma”. Reprimir las emociones es semejante a colocar un tapón a lo que sentimos para evitar que salga al exterior. Realmente esto no las elimina, tan solo desvía nuestra atención de ellas, pero la reacción emocional sigue presente en nuestro cuerpo. Estas emociones reprimidas se van acumulando, surgiendo así el conocido efecto “olla de presión”. Es entonces cuando las emociones se convierten en insanas y nos pueden llevar a explosiones emocionales en lugares y momentos inadecuados o pueden convertirse en bloqueos físicos, incluso en enfermedades (normalmente esto sucede porque hay muchas creencias disfuncionales asociadas a las emociones que nos impiden dejarlas salir. Creencias como “los hombres no lloran”, “si te enfadas nadie te va a querer”, “tener miedo es señal de debilidad...”). Inspirándonos en la cita de Jung podemos afirmar la importancia de dejar salir nuestras emociones, permitiendo que la expresión emocional suceda y de esta forma seguir el proceso natural de nuestro cuerpo, aceptando lo que siento, a pesar de que en ocasiones me resulte incomodo incluso a veces doloroso, pero ofreciéndome la oportunidad a que esto se transforme.

No debo permitir sentir enfado o rabia. Las emociones de enfado y rabia no están aprobadas socialmente, de hecho desde niños hemos aprendido a que enfadarse está mal y la tendencia que tenemos es evitar experimentar estas emociones o a que salgan a la luz. Por ello la cultura y la influencia social es tan importante es la forma en la que vivimos nuestras emociones. Debemos empezar a sentirnos libres para permitir que aquello que sentimos suceda. Nuestras emociones son la información más auténtica que recibimos sobre el significado que tiene para nosotros cada cosa que sucede fuera. Necesitamos escuchar esto. Necesitamos escuchar a nuestro cuerpo cuando siente rabia o enfado, porque eso nos ayuda a saber que algo no nos gusta, que algo en cierta manera nos está agrediendo y es a través de estas emociones como podemos responder ante esto poniendo límites o alejándonos de aquello que no nos hace sentir bien. Resulta importante reconocer que la mayor parte de las cosas que aparecen frente a nosotros no nos son indiferentes, y es crucial escuchar mi reacción emocional para tomar decisiones y dirigir mi comportamiento.



Sentir miedo es señal de debilidad y debo concentrarme en vencerlo. Existen muchos tipos de miedos. Muchos de ellos pueden que sean irracionales ya que la intensidad de la respuesta de miedo generalmente no se corresponde con el peligro real (por ejemplo cuando sentimos miedo al subir a un ascensor, a algún insecto, a los espacios abiertos). Generalmente estos miedos son aprendidos. Aprendimos a tener miedo porque en algún momento de nuestra vida se creó en nuestra mente la creencia de que ese elemento o esa situación es peligrosa para mí (normalmente porque hayamos vivido alguna experiencia negativa en algunas de las exposiciones que tuvimos ante esa situación. Así pues, puedo sentir miedo a subirme a un ascensor porque en alguna vez me quedé atrapado, o me dan miedo las cucarachas porque siendo niño me encontré alguna en mi cama... o incluso esos miedos son heredados por otras personas: si mi madre tenía miedo a conducir, las probabilidades de que yo también lo tenga aumentan considerablemente). Todos estos miedos a simple vista pueden parecer disfuncionales. Sin embargo, si vemos como la persona procesa la información que recibe de fuera, si yo considero que algo es peligroso para mí ¿Debería de tener alguna señal que me hiciera protegerme, verdad? Esa señal es el miedo. Si no sintiera miedo no se activaría en mí la respuesta de huida, defensa o protección. Pero ¿Qué pasa si el miedo nos bloquea? Ahí es cuando el miedo se convierte en nuestro enemigo, cuando evaluamos que “el peligro” que estamos percibiendo supera mis recursos de afrontamiento y por tanto mi miedo se dispara y se convierte en indomable. Ese miedo es limitante y paralizante, no es adaptativo. Transformar este miedo paralizante en adaptativo significaría realizar una evaluación lo más objetiva posible (la percepción del riesgo siempre es subjetiva, como veremos más adelante) y concienciarnos de que tenemos herramientas para afrontar la situación, por tanto el miedo que experimentaríamos sería un aliado para nosotros ya que nos mantendría en situación de alerta y provocaría que nuestra conducta fuese motivada hacia el autocuidado y la autoprotección. En definitiva, percibir y permitirse sentir miedo es un gesto relacionado más con la fortaleza que con la debilidad pues es este miedo sano el que nos avisa para que antes de tomar una decisión observemos y analicemos, para que esta decisión sea lo más segura posible.





A partir del análisis de los ejemplos expuestos es interesante profundizar sobre la utilidad de lo que sentimos.

La teoría de Reeve apareció como complemento a las teorías darwinianas y aportó una visión más amplia sobre la funcionalidad de las emociones. Según Reeve, (1994), la emoción tiene tres funciones principales: **funciones adaptativas**, **funciones sociales** y **funciones motivacionales**.

- **Funciones Adaptativas:** Preparan al organismo para que ejecute eficazmente la conducta exigida por las condiciones ambientales, movilizandando la energía necesaria para ello, así como dirigiendo la conducta (acercando o alejando) hacia un objetivo determinado. Desde estas teorías se entiende que cada emoción primaria tiene una función adaptativa asociada:
 - Sorpresa (Exploración);
 - Asco (Rechazo);
 - Alegría (Afilación);
 - Miedo (Protección);
 - Ira (Autodefensa);
 - Tristeza (Reintegración).
- **Funciones Sociales.** Las emociones sirven para comunicar el estado de ánimo de la persona y facilitan las relaciones interpersonales. La expresión emocional puede considerarse como una serie de estímulos discriminativos que facilitan la realización de conductas sociales (Fernández-Abascal, 2003). Por su parte, Izard (1989) afirma que las emociones tienen principalmente cuatro funciones sociales:
 - Comunican sentimientos subjetivos e íntimos a los demás;
 - Regulan la manera en que los otros responden al individuo;
 - Facilitan la interacción social cuando son positivas;
 - Facilitan las tendencias pro-sociales.
- **Funciones Motivacionales.** La emoción puede determinar la aparición de la conducta motivada o dirigirla hacia una determinada meta y hacer que se ejecute con una cierta intensidad. Lo que haría la emoción sería energizar una determinada conducta para que de esta manera se realice de manera más vigorosa. Esta función energizadora no se limitaría exclusivamente a las reacciones inmediatas sino también a las proyecciones futuras.

De acuerdo con Izard y Ackerman (2000), las emociones se constituyen en el primer sistema motivacional para la conducta humana, ya que juegan un papel crítico en la energización de la conducta motivada, y en los procesos de percepción, razonamiento y acción motivadora.

Encontramos otra visión ampliada de la función de las emociones como mecanismo de registro interno en Muñoz (2009), gualtística mexicana fundadora del Instituto Humanista de Psicoterapia



Gestalt. En su libro “Emociones, sentimientos y necesidades” (Muñoz, 2009), establece cinco emociones primarias: miedo, alegría, tristeza, enfado y afecto. Son aquellas, asegura, “**con las que venimos genéticamente equipados para sentir y (...) cada una de ellas busca satisfacer un objetivo de supervivencia**” (2009).

Muñoz Polit (2009) nos recuerda a Marina cuando dice: “*Las emociones (...) se producen en la interacción presente con nosotros mismos y con el mundo que nos rodea, siendo esas emociones las que nos guían para comprender nuestra postura ante lo que estamos viviendo, son nuestra evaluación de la experiencia (...). Las emociones son una de las herramientas más importantes con las que contamos para informarnos de lo que está pasando y eliminarlas es quedarnos un poco a ciegas, sin la posibilidad de ese foco de alerta*”.

Nuevamente aparece la idea de las emociones como un recurso para el chequeo interno de lo que nos está ocurriendo. Una fuente de información para contrastar qué ocurre en nuestro organismo cuando entramos en contacto con el entorno, en qué aspectos y en qué manera resultamos modificados, impresionados o transformados.

Perls (1976), creador de la terapia Gestalt, una de las teorías dentro del enfoque humanista, decía que las emociones son el motor básico de toda acción y que por lo tanto existen en toda situación vital. Es decir, las emociones son las que hacen que la máquina que somos se ponga en funcionamiento.

Otro de los autores que habla de las emociones y sus funciones es Plutchik (1980). Este autor destaca ocho funciones principales de las emociones y aboga por establecer un lenguaje funcional que identifique cada una de dichas reacciones con la función adaptativa que le corresponde que incluye la protección, la destrucción, la reproducción, la reintegración, la afiliación, el rechazo, la exploración y la orientación.

LENGUAJE SUBJETIVO	LENGUAJE FUNCIONAL
Miedo	Protección
Ira	Destrucción
Alegría	Reproducción
Tristeza	Reintegración
Confianza	Afiliación
Asco	Rechazo
Anticipación	Exploración
Sorpresa	Exploración

Tabla 5. Funciones de las emociones, según Plutchik, 1980.



A modo de conclusión con todo lo expuesto acerca de la funcionalidad de las emociones, resulta de especial interés las aportaciones del psicólogo Nico Frijda, quien propuso doce leyes que afectan a los desencadenantes emocionales (Frijda, 2006). Estas leyes se han ido sintetizando a partir de años de investigación psicológica y se mantienen relativamente estables a lo largo del tiempo:

- **Ley del significado situacional:** Las emociones surgen en respuesta al significado de cada situación.
- **Ley de lo concerniente:** Las emociones surgen en respuesta a situaciones que son importantes para nuestras metas.
- **Ley de la realidad aparente:** Las emociones se suscitan por situaciones valoradas como reales.
- **Ley del cambio:** El cambio facilitará la aparición de la respuesta emocional.
- **Ley de la habituación:** Los placeres o dificultades continuadas tienden a desaparecer.
- **Ley del sentimiento comparativo:** La intensidad de una emoción dependerá de la relación entre el evento ante el que se tiene esa emoción y el marco de referencia en el que es evaluado.
- **Ley de la asimetría hedónica:** El placer es siempre contingente con el cambio y desaparece con la satisfacción continua, mientras que el dolor puede persistir en el tiempo, si persisten las condiciones adversas.
- **Ley de conservación del momento emocional:** Los momentos emocionales retienen su capacidad para suscitar las emociones indefinidamente a menos que sean contrarrestados por exposiciones repetidas que darían una extinción o habituación.
- **Ley del cierre:** La forma en que respondemos a nuestras emociones tiende a ser absoluta. Las respuestas emocionales están cerradas a objetivos distintos del suyo o juicios que pueden atenuar la respuesta.
- **Ley del cuidado con las consecuencias:** Cada impulso emocional suscita un segundo impulso que tiende a modificar esa primera respuesta emocional en relación con las posibles consecuencias que tendría.
- **Ley de la menor carga y la ley del mayor beneficio:** Cuando una situación puede ser vista desde distintas alternativas, habrá tendencia de verla desde la postura que minimice la carga emocional negativa o maximice la ganancia emocional.



6.4 EMOCIONES, TOMA DE DECISIONES Y SEGURIDAD

Este abanico de nuevos conocimientos sobre el mundo emocional del individuo nos emplaza a entender la importancia de las emociones en la conceptualización del mundo, y por ello, en las respuestas conductuales. Este hecho, como es lógicamente deducible, es obligatoriamente transferible a la seguridad, tanto individual, como de grupo o de las organizaciones, haciéndose indiscutible la necesidad de una gestión de las emociones para la gestión de la seguridad.

Al hablar de seguridad y emociones, debemos de hablar del proceso de toma de decisiones y de cómo estos tres constructos interactúan y se influyen entre sí.

Podemos afirmar entonces que la evaluación subjetiva que hacemos del riesgo de una situación influye en las respuestas emocionales que determinan que las decisiones que tomemos sean más o menos seguras.

En el proceso de toma de decisiones está implicado gran parte de nosotros mismos. Están implicadas nuestras experiencias previas, nuestros aprendizajes, nuestros prejuicios, nuestros valores y creencias, nuestros patrones de pensamiento irracionales, nuestras percepciones subjetivas, nuestros automatismos... y en todos estos procesos, de forma transversal están presentes las emociones. Las emociones guían la toma de decisiones, simplificando y acelerando el proceso, reduciendo la complejidad de la decisión y atenuando el posible conflicto entre opciones similares.

Considerar las emociones en la toma de decisiones es un requisito imprescindible para que estas decisiones sean lo más seguras posibles.

Tal y como manifiesta Tracey Tokuhama-Espinosa, las emociones son críticas para la toma de decisiones. Algunos autores han propuesto que las emociones negativas pueden bloquear aprendizajes nuevos: "***Cuando un concepto pelea con una emoción, la emoción casi siempre gana***" (Sousa, 2000). De esta manera, el razonamiento y la toma de decisiones no pueden divorciarse de las emociones y de los sentimientos.

Aunque el razonamiento y las emociones parecen estar en lados opuestos del espectro de la racionalidad, en realidad son procesos complementarios.





6.5 LAS EMOCIONES EN SITUACIONES DE EMERGENCIA: EL ESTRÉS

Una de las emociones que está más asociada a la respuesta emocional en situaciones de emergencia por incendio forestal es el estrés. Por eso consideramos importante añadir en este capítulo una conceptualización del estrés y su influencia en situaciones de emergencia, con el fin de dotar al personal de prevención y extinción de incendios de herramientas y recursos, que se expondrán en el Bloque 5, para gestionar sus niveles de estrés y que este no interfiera en la toma de decisiones seguras.

El estrés es la respuesta emocional que generamos al reaccionar a ciertos eventos. Es la manera en la que el cuerpo se enfrenta a un reto y se prepara para actuar ante una situación difícil con enfoque, fortaleza, vigor y agudeza mental.

El estrés es la emoción responsable de que haya una respuesta rápida y eficaz, inconsciente e intuitiva, desarrollada para facilitar la supervivencia frente a determinadas situaciones que implican riesgo, como sucede en un incendio forestal. Desde una visión biológica, el estrés es una respuesta de carácter fisiológico que ante un agente estresor externo o interno produce una segregación de hormonas que genera respuestas en diversas partes del organismo.

La respuesta al estrés es crítica en situaciones de emergencia porque activa y rentabiliza el funcionamiento de determinados sistemas físicos y cognitivos que nos mantienen atentos y con una mayor facilidad de respuesta rápida y eficaz. Es como si el organismo dispusiera de un depósito de energía extraordinario que se pone en funcionamiento ante un aviso y provoca que la respuesta física y mental sea mayor.

Por ejemplo, ante un aviso de incendio forestal, aumenta el rendimiento y el nivel de resistencia ante el esfuerzo físico que requiere la extinción, agilizando el proceso de toma de decisiones y aumentando los niveles de atención y concentración.





Este estrés positivo y saludable, termina cuando la situación ha cesado y de esta forma el sistema nervioso vuelve a su normalidad, listo para responder de nuevo cuando sea necesario.

Si nos concentramos en conceptualizar el término estrés a través de las aportaciones de diferentes autores, descubrimos que el estrés es un término difícil de definir: Holmes (1967) lo definió como *“un acontecimiento-estímulo que requiere una adaptación por parte del individuo es decir, cualquier circunstancia que de forma inusual o extraordinaria exige del individuo un cambio en su modo su vida habitual”* (Holmes y Rahe, 1967). Esto se debe a que el individuo realiza conductas de ajuste para afrontar lo que exige la situación dado que el bienestar del individuo está amenazado por las contingencias ambientales. Por ser difícil y potencialmente peligroso ajustarse a estos acontecimientos, las personas sienten estrés, por lo tanto, la reacción de estrés implica no sólo cambios fisiológicos sino también reacciones motoras y conductuales inquietantes (temblores de manos, alteraciones del habla), informes de emoción alterada (ansiedad) y disfunciones cognitivas (fallos de memoria) (Lazarus, 1966).

Frente a esta idea, en los últimos años, el estrés no viene siendo definido ni como acontecimiento-estímulo ni como respuesta fisiológica, **sino como un proceso**, que se manifiesta en contra de una conceptualización del estrés como estímulo porque las personas difieren mucho en cuanto a las reacciones que tienen ante estresores potenciales.

Los individuos pueden vivir de diferente forma una misma situación estresante ya que las personas difieren en factores individuales como la percepción, el aprendizaje, la memoria, etc. Así, Mason (1975), afirma que las personas reaccionan de forma distinta ante los mismos estímulos por lo que el estrés debe considerarse como algo más que un simple estímulo. Además, debe considerarse algo más que una respuesta fisiológica ya que éstas pueden considerarse como positivas o negativas dependiendo del contexto.

Junto a lo anterior; Lazarus (1966), hace hincapié en los procesos cognitivos que intervienen entre las condiciones ambientales y la reactividad fisiológica. Afirma que las variables más importantes se encuentran en la actividad mental de los individuos. Así mismo expone que la esencia del estrés es el cambio y el proceso, y que la mayoría de los acontecimientos estresores pasan por determinadas fases las cuales son:

- La fase de anticipación en la que el sujeto se prepara para el estresor y piensa en cómo será y en sus consecuencias;
- La etapa de espera en la que hace esfuerzos de afrontamiento;
- La de resultado que incluye la exposición y reacciones de la persona al desenlace exitoso o fracaso de su respuesta de afrontamiento.



Con respecto a todo esto, Lazarus (1966) resalta los conceptos de evaluación cognitiva y las respuestas de afrontamiento.

- La **evaluación cognitiva** hace referencia al proceso de pensamiento por el cual el sujeto evalúa si un estresor potencial es o no relevante para su bienestar y en caso de que si lo sea, evalúa si es bueno o no. Así, todo individuo realiza dos tipos de evaluaciones: la primaria que es la evaluación cognitiva espontánea que implica la evaluación de los posibles riesgos que conlleve un determinado acontecimiento; y la secundaria que implica la evaluación de si es posible o no la adaptación o el dominio del estresor.
- El **afrontamiento**, es el refuerzo cognitivo, emocional y conductual que hace que la persona intente manejar el estresor es decir, es el intento por parte del individuo de cambiar la situación potencialmente estresante mediante la resolución de problemas.

En conclusión, este autor plantea que el estrés comienza con la percepción de un acontecimiento o estímulo el cual puede ser un acontecimiento vital importante, una molestia diaria o una circunstancia crónica. Tras percibir ese estímulo, el sujeto hace una evaluación primaria para considerar si es o no relevante. En caso de que lo sea, se realiza o bien una evaluación del acontecimiento como reto o como amenaza. Las evaluaciones de reto o amenaza provocan un aumento en las descargas del SNA (sistema Nervioso Autónomo) en forma de activación simpática lo cual, provoca la evaluación secundaria en la que el sujeto se plantea si dispone de estrategias, recursos y habilidades para afrontar o no exitosamente el reto o amenaza. Si fracasa, entonces la activación del SNA continúa hasta que el estresor cese.

Es importante conocer que hasta ahora estamos hablando de un nivel de estrés positivo, que los autores le llaman **eustrés**, el cuál incrementa la vitalidad, la salud y la energía, facilitando la toma de decisiones. Sin embargo, si el nivel de estrés ante una situación determinada aumenta, o se va acumulando de una situación a otra, este estrés acumulativo pasa a no ser saludable, convirtiéndose en desagradable. A este tipo de estrés lo autores lo han llamado **distrés**. El **distrés** suele ir acompañado de un desorden fisiológico producido por la aceleración de las funciones: hiperactividad, acortamiento muscular, somatizaciones, etc. Este tipo de estrés se origina debido a la acumulación de diversos factores de estrés, como una gran carga de trabajo, falta de comunicación, la frustración de no apagar el incendio, tener que hacer frente a situaciones ante las cuales uno se siente impotente, falta de los recursos más básicos e incapacidad de descansar o relajarse. En situaciones normales, se pueden poner en marcha mecanismos de afrontamiento adecuados, pero en ciertas situaciones de tensión como las intervenciones en contextos de emergencias, el estrés acumulativo puede escalar rápidamente y desembocar en un estrés crónico que profesionalmente es conocido como "Síndrome de burnout". (Hablabremos de este síndrome en el Bloque 4).

En el caso de las situaciones de emergencia por incendio forestal, existen una serie de factores que aumentan el nivel de estrés. Entre estos factores se encuentran la idea de riesgo e imprevisibilidad, el carácter de urgencia del trabajo y la responsabilidad de una intervención adecuada. Además, en los periodos de prevención de incendios también existen otros factores asociados a aspectos grupales y



organizacionales que pueden generar la aparición de ese estrés negativo del que venimos hablando. En definitiva, todos estos factores pueden convertirse en un condicionante que, de no ser gestionados de manera adecuada, pueden disparar el nivel de estrés y generar **consecuencias negativas para la persona a nivel físico, mental y emocional**.

Las consecuencias del estrés para el individuo varían de unas personas a otras y dependen principalmente del grado de exposición a las situaciones generadoras de estrés y de las estrategias de afrontamiento de las que disponga la persona. Sin embargo, existen una serie de respuestas ante el estrés que suelen ser comunes en todas las personas. El estrés, altera el estado emocional, deteriora la actividad cognitiva y genera alteraciones a nivel fisiológico.

- **Alteración emocional.** Este tipo de alteración, se manifiesta en los individuos a través de sensaciones tales como la ansiedad, la irritabilidad, rabia, depresión y culpabilidad, siendo las dos últimas las más prevalentes. No depende ni del sexo ni de la personalidad. (Horowitz, Wilner, Kaltreid y Alvarez, 1980)
- **Alteración cognitiva.** Cuando se está bajo los efectos del estrés, el pensamiento es muchas veces confuso, la memoria es a veces olvidadiza y la concentración sufre deterioros (Broadbent, Cooper, FitzGerald y Parkes, 1982). El estrés tiene el potencial de añadir a nuestro patrón de pensamiento normalmente organizado elementos de preocupación y auto-evaluaciones negativas (Sarason, 1977). El estrés deteriora el funcionamiento cognitivo y limita el foco de atención del individuo a medida que el estrés va en aumento (Easterbrook, 1959; Mandler, 1982). Pensamientos de fracaso, preocupación y duda, por ejemplo, ocupan la mente de la persona y compiten por la atención con los pensamientos sobre la tarea (Sarason, 1977). Por otro lado, y relacionando todas estas alteraciones con la seguridad, un nivel alto de estrés afecta a la calidad de la toma de decisiones racional que implica la búsqueda activa de información relacionada con la decisión, una asimilación desinteresada de ese conocimiento y una cuidadosa evaluación de las alternativas posibles.

En condiciones de alto nivel de estrés, la información se organiza de forma pobre, se dedica muy poco tiempo a considerar las alternativas y, en consecuencia, se toman decisiones precipitadas.

- **Alteración fisiológica.** En el sistema nervioso se produce debido al estrés, una hiperactividad. Si esa activación del Sistema Nervioso Somático (SNS) es prolongada, el estrés, puede incluso llegar a producir cambios estructurales en los órganos. Existen tres fases en este tipo de alteración:
 - **Fase de alarma:** Consiste en la activación del SNS;
 - **Fase de resistencia:** Si el estresor continúa, se pasa a la segunda llamada resistencia y consistente en satisfacer las exigencias del estresor;
 - **Fase final o fase de agotamiento:** Hace referencia al hecho de que el cuerpo pierde su capacidad de resistencia con lo que los órganos sufren daños debido a la sobrecarga. Si el estresor persiste, puede producirse el desfallecimiento o incluso la muerte en casos muy extremos.

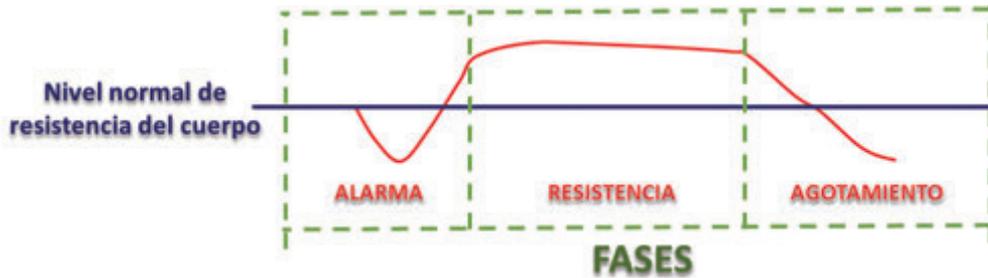


Gráfico 16. Modelo en tres etapas de la respuesta fisiológica a un acontecimiento estresante.

A continuación presentamos una serie de reacciones normales ante intervenciones en situaciones de emergencia, extraído del artículo "Estrés de los intervinientes en emergencias" realizado por la Cruz Roja. En él se pone de manifiesto que durante y después de una situación de emergencia es normal que en los intervinientes aparezcan una serie de reacciones, en los diferentes sistemas de respuesta humana, y que se puede interpretar como las diversas formas de manifestarse el estrés vivido ante la intervención en una situación crítica.

- **A nivel fisiológico:**

- Dolor de cabeza y/o espalda;
- Vómitos;
- Dificultades para respirar;
- Fatiga;
- Tensión;
- Opresión en el pecho;
- Temblores;
- Escalofríos.

- **A nivel motor:**

- Comportamiento antisocial;
- Dificultades para dormir;
- Alteraciones en la alimentación;
- Habla acelerada;
- Uso de medicación y/o drogas;
- Cambios en el comportamiento habitual;
- Dificultades para expresar sentimientos;
- Estallidos de cólera;



- o Retraimiento;
- o Nerviosismo;
- o Hiperactividad y/o pasividad.
- **A nivel cognitivo:**
 - o Confusión;
 - o Dificultades de concentración;
 - o Dificultades en la toma de decisiones;
 - o Desorientación;
 - o Asunción de riesgos innecesarios;
 - o Problemas para recordar sucesos traumáticos o bien recordar constantemente escenas vividas;
 - o Miedo de volver a enfrentarse otra vez a situaciones de emergencia;
 - o Alucinaciones;
 - o Pérdida de interés ante determinadas cosas que antes eran gratificantes;
 - o Flashback: imágenes de escenas traumáticas que aparecen de forma intrusiva;
 - o Negación de determinados hechos y emociones.
- **A nivel emocional:**
 - o Tristeza;
 - o Sentimientos de culpa;
 - o Sentimientos de heroísmo e invulnerabilidad;
 - o Euforia, sentimientos de agradecimiento por estar vivo;
 - o Ansiedad;
 - o Agitación;
 - o Irritación;
 - o Inseguridad;
 - o Miedo.

En conclusión, y después de analizar y profundizar sobre la idea de cómo las emociones, y en concreto el estrés, influyen en la seguridad, vamos a continuar analizando otros elementos presentes en el ecosistema "seguridad" para que, finalmente, en el Bloque 5, podamos dotar de herramientas y recursos al personal de prevención y extinción de incendios forestales que los conviertan en los verdaderos protagonistas de su propia seguridad.



BIBLIOGRAFÍA:

Broadbent, D.E., Cooper, P.F., FitzGerald, P., & Parkes, K.R. 1982. The Cognitive Failures Questionnaire (CFQ) and its correlates. *British Journal of Clinical Psychology*, 21, 1-16.

Damasio, A. (2010). *Y el cerebro creó al hombre. ¿Cómo pudo el cerebro generar emociones, sentimientos, ideas y el yo?* Destino, Barcelona.

Eastbrook, J. A. (1959). The effects of emotion on cue utilization and the organization of behaviour. *Psychological Review*, 66, 183-207.

Fernández, A.M. (2011). *Antropología de las emociones y teoría de los sentimientos (I)*. Revista Versión Nueva Época. N° 26

Fernández-Abascal EG, Martín Díaz MD, Jiménez Sánchez MP (2003). *Psicología de la emoción y la motivación*. En E.G. Fernández-Abascal, M.P. Jiménez Sánchez y M.D. Martín Díaz (Eds.): *Emoción y motivación. a adaptación humana* (vol. I. pp. 3-40). Madrid: Editorial Centro de Estudios Ramón Areces, S.A.

Filliozat, I. (2007). *El corazón tiene sus razones. Conocer el lenguaje de las emociones*, Urano, Barcelona.

Frijda, N. H. (2008). *The Laws of Emotions*. 2006. Nederlandse vertaling: january 2008.

Goleman, Daniel. (2000). *La inteligencia emocional*, Vergara, México

Hahusseau, Stéphanie. (2010). *Tristeza, miedo, cólera. Actuar sobre nuestras emociones*. Desclée De Brouwer, Bilbao.

Holmes, T.H. y Rahe, R. (1967). The Social Readjustment Rating Scale. *Journal of Psychosomatic Research*.

Horowitz, M., Wilner, N., Kaltreid, N. & Alvarez, W. (1980). Signs and Symptoms of Post-traumatic Stress Disorder. *Archives of General Psychology*, 37, 85-92.

Izard, C. E. (1989). The structure and functions of emotions: Implications for cognitions, motivation and personality. En E. S. Cohen (Ed.), *The G. Stanley Hall lecture series* (Vol. 9). Washington, DC: American Psychological Association.

Izard, C.E., & Ackerman, B.P. (2000). Motivational, organizational, and regulatory functions of discrete emotions. In M. Lewis & J. Haviland-Jones (Eds.), *Handbook of emotions* (2nd ed., pp. 253-322). New York: Guilford Press.



- Lazarus, R. S. (1966). *Psychological Stress and the Coping Process*. New York: McGraw-Hill.
- Mandler, G. (1982). The structure of value: Accounting for taste. In M. S. Clark y S. T. Fiske (Eds), *Affect and cognition*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Marina, J. S. (2006). *El laberinto sentimental*, Anagrama, Barcelona.
- Mason, J W, (1975). Emotion as reflected in patterns of endocrine integration. In L Levi (Ed), (1975). *Emotions: Their Parameters and Measurement* (pp. 143–181). New York, Raven.
- Mora, J. A. & Martín, M. L. (2010). Análisis comparativo de los principales paradigmas en el estudio de la emoción humana. *Revista Electrónica de Motivación y Emoción*, 8 (34). Recuperado de: <http://www.reme.uji.es/>.
- Mora, J.A. (1987). *Psicología Básica*. Madrid: Narcea.
- Muñoz Polit, M. (2009). *Emociones, sentimientos y necesidades, una aproximación humanista*. Mexico.
- Muñoz, M. (2009). *Emociones, sentimientos y necesidades. Una aproximación humanista, s.e., México*.
- Palmero, F. y G. Fernández-Abascal, E. (1998). *Emociones y adaptación*. Barcelona: Ariel Psicología.
- Perls, F. (1976). *El enfoque Gestáltico. Testimonios de terapia*. Cuatro Vientos. Chile.
- Plutchik, R. (1980). A general psychoevolutionary theory of emotion. In R. Plutchik & H. Kellerman (Eds.), *Emotion: Theory, research, and experience: Vol. I. Theories of emotion* (pp. 3-33). New York: Academic.
- Reeve, J. (1994). *Motivación y emoción*. Madrid. Mc Graw-Hill, pp. 2-235.
- Sarason, I. (1977). *The Test Anxiety Scale: Concept and Research*. Stress and Anxiety.
- Sousa, R. (2000). *Las emociones morales en blanco y negro y en color*.
- Ulich, D. (1982). *Theorie und Methode der Erziehungswissenschaft. Probleme einer sozialwissenschaftlichen Pädagogik*. Beltz.

CAPÍTULO VII

ESQUEMAS MENTALES, CREENCIAS Y VALORES

“Todo lo que somos es el resultado de lo que hemos pensado; está fundado en nuestros pensamientos y está hecho de nuestros pensamientos.”

(Buda)





7.1 ESQUEMAS MENTALES, CREENCIAS Y VALORES

Cada persona a lo largo de su vida ha desarrollado una forma de pensar, un modelo de representar las cosas, una manera de ver el mundo. A todo esto, es lo que se llamaría un **ESQUEMA MENTAL**. La mente construye los esquemas como un intento de simplificar y ordenar la información que llega de fuera, la cual a veces resulta demasiado compleja. Estos esquemas determinan la forma con la que miramos al mundo e influyen en nuestra atención ya que percibimos más fácilmente aquellos elementos de nuestro entorno que encajan con nuestro esquema. Si algo contradice nuestro esquema, esto puede ser interpretado como una excepción o como algo único. Ejemplo de ello sería cuando uno tiene un esquema en la cabeza sobre el color de piel de los tigres. En mi esquema los tigres son amarillos y con manchas negras. Si en algún momento de mi vida viera un tigre blanco se crearía en mí una disonancia (cuando el esquema es incompatible con la información que esto recibiendo). Ante esto puedo hacer dos cosas, modificar mi esquema y entender a partir de ese momento que los tigres también pueden ser blancos, o tomar ese tigre como algo excepcional e irrepetible. La modificación de un esquema, como en el caso de “los tigres también pueden ser blancos”, va a depender fundamentalmente de la flexibilidad mental y de la capacidad de adaptación de la persona. Sin embargo, los esquemas tienen una tendencia a permanecer sin cambios, y nos resulta muy complicado considerar la posibilidad de que nuestro esquema pueda estar limitado o sea defectuoso.





La importancia de los esquemas, al igual que de las creencias y valores de los que hablaremos a continuación, reside en que la mayor parte de nuestras decisiones y de nuestros actos están condicionados por ellos, por tanto la tendencia es actuar de tal forma que provoque que nuestras expectativas se hagan realidad.

Las teorías sobre el aprendizaje, organizan el conocimiento como una compleja red de estructuras mentales que representan el entendimiento de uno en el mundo.

El concepto de “esquema” fue introducido inicialmente por el psicólogo británico Frederic Bartlett (1886-1969). Bartlett (1932) estableció que los esquemas y estereotipos que tienen los individuos influyen no solamente como interpretan la información nueva sino también como recordaban la información en el tiempo.

En definitiva, a partir de la teoría de los esquemas podemos concluir que las personas utilizan esquemas mentales para organizar el conocimiento actual y proporcionar un marco para entender el futuro.

DEFINICIONES DE “ESQUEMA” DESDE LA PSICOLOGÍA Y LA CIENCIA COGNITIVA

“Un patrón organizado de pensamiento o comportamiento.”

“Un conjunto estructurado o ideas preconcebidas.”

“Una estructura mental que representa algún aspecto del mundo.”

“Una estructura de conocimientos específicos o representación cognitiva del yo.”

“Un marco mental centrado en un tema específico, que nos ayuda a organizar la información social.”

“Las estructuras que organizan nuestros conocimientos y suposiciones sobre algo y son utilizados para la interpretación y procesamiento de la información.”

EJEMPLOS DE ESQUEMAS SOCIALES BASADOS EN:

Roles sociales: “Hombre-Mujer”, “Padres-hijos”, “Maestro-alumno”, “Jefe-subordinado”...

Ejemplos: “El hombre debe cuidar de la mujer”, “la mujer debe cuidar de los hijos”, “todos los jefes deben ser autoritarios”, “los padres siempre nunca se equivocan”.

Estereotipos: “De género”, “culturales”, “raciales”, “religiosos”...

Ejemplos: “Las mujeres no saben conducir”, “Las mujeres son el sexo débil”, “Los hombres no lloran”, “Los negros son buenos atletas”.

Arquetipos:

Ejemplos: Perter Pan (el eterno inmaduro), Don Juan (el clásico seductor), Judas (el que traiciona), El Héroe (Que se opone al tirano), Salomón (el juez).



Cuando nacemos nuestra mente no está diseñada y estamos abiertos a entender el mundo tal cuál es sin juzgar ni filtrar la información que nos llega de fuera. Con el paso de los años, conforme vamos creciendo y adquiriendo experiencias, nuestra mente poco a poco se va configurando y llenando de condicionamientos y normas sociales que provienen del mundo exterior, principalmente de la familia, la cultura, la escuela, etc. Estas normas que vamos interiorizando nos van indicando cómo debemos ser y cómo debemos comportarnos, cómo deben ser las cosas y cómo deben actuar los demás. Por tanto nuestras opciones se van limitando cada vez más ya que vamos desarrollando la tendencia a evaluar las cosas como “buenas” o “malas”.

Y de repente, casi sin ser conscientes de ello, un día se configura nuestra identidad personal, la cual engloba todo aquello con lo que nos identificamos y que determina la manera de relacionarnos con el mundo. La identidad viene definida por mis valores, mis creencias, mis metas, y se construye en base a todos los esquemas mentales que hemos ido creando a lo largo de la vida.

Una vez que la identidad ha quedado configurada, nuestra manera de procesar la información que proviene del mundo exterior, de manipular y almacenar esa información, de responder a las demandas del medio y de relacionarnos con las otras personas, estará supeditada a las creencias y los valores personales.

“En el cielo no hay distinciones entre este y oeste, son las personas quienes crean esas distinciones en su mente y luego piensan que son verdad.”(Frase Budista)

LAS CREENCIAS son aquellas ideas que pensamos que son verdad y que afectan a la percepción que tenemos de nosotros mismos, de los demás y de las cosas y situaciones que nos rodean. Surgen de generalizaciones a partir de la propia experiencia o de la ajena, y funcionan como filtros perceptivos que validarán aquello que los confirme.

El sistema de creencias, al igual que el de valores, es algo individual, personal. Esto significa que todo lo que nos llega de fuera lo interpretamos de forma subjetiva, por tanto podemos afirmar que no existe una única realidad, sino un conjunto de realidades, pues no vivimos la realidad en sí misma sino una elaboración de la misma. Esta idea resulta muy interesante a la hora de resolver conflictos dentro de un equipo de trabajo (como veremos más adelante en el bloque V). La mayoría de los conflictos nacen por choque de creencias o por interpretaciones distintas de una misma realidad. Cuando el conflicto no avanza o la resolución al conflicto se aleja es cuando no somos capaces de ver el punto de vista de la otra persona y asumimos que nuestra interpretación de la realidad es la única correcta. Esto significa que no estamos teniendo en cuenta los filtros perceptivos que aparecen de manera automática a través de nuestros esquemas y creencias. Sería como pretender que el otro viese a través de nuestros ojos y “vea lo que yo veo”, pero la otra persona tiene sus propios esquemas mentales y sistema de creencias (que ha construido en base a todas las experiencias que ha vivido a lo largo de su vida y los mensajes que ha recibido del entorno, que, a ciencia cierta, son diferentes a los nuestros), tan válidos y legítimos como los nuestros. En el bloque V hablaremos de la resolución de conflictos y de las estrategias de negociación que facilitan un acercamiento ante estos choques de creencias.



A través del sistema de creencias damos significado y coherencia al mundo y a todas las cosas que suceden en él. Las creencias suelen estar vinculadas unas a otras por lo que cuestionar una creencia puede generar desequilibrio y cierto desajuste, por eso nos cuesta tanto modificar alguna de nuestras creencias y preferimos obviar aquella información que viene de fuera y que puede ser incompatible con mis creencias.

Existen dos tipos de creencias:

- **Creencias globales:** Son generalizaciones que hacemos sobre la vida, el mundo, las personas, etc.

Ejemplos: “La vida es efímera”, “Las mujeres siempre son sensibles y emocionales”, “Los hombres son más valientes que las mujeres”, “El mundo es peligroso”....

- **Reglas:** Son pautas que rigen nuestro comportamiento.

Ejemplos: “Debo ser buena persona para que la gente me quiera”, “Si tengo un buen trabajo recibiré reconocimiento social”, “Si siempre digo lo que pienso la gente puede usarlo en mi contra”, “Si aprendo de mis errores tendré éxito en la vida”...

EJEMPLOS DE TIPOS DE CREENCIAS:

Sobre el mundo:

“El mundo está lleno de oportunidades”

“El mundo es un lugar peligroso y debo estar siempre en alerta”

Sobre la vida:

“Todo lo que me hace feliz en la vida implica esfuerzo”

“Mi destino está escrito, por tanto yo no puedo hacer nada para cambiarlo”

“La vida es cuestión de suerte”

Sobre los otros:

“Nada de lo humano me es ajeno”

“El hombre es bueno por naturaleza”

“El hombre es malo por naturaleza”

Sobre el trabajo:

“Las personas rinden más cuando compiten”

“Si eres obediente y sumiso obtendrás el reconocimiento de tus superiores”

“Trabajar en equipo es la mejor manera de trabajar”

“Debo ser amigo de todos mis compañeros de equipo”



Por otro lado las creencias pueden ser potenciadoras o limitantes. Las creencias potenciadoras hacen que tengamos confianza en nosotros mismos, nos facilitan las situaciones difíciles y nos ayudan a que podamos afrontarlas con éxito. En cambio, las creencias limitantes se convierten en obstáculos cuando les damos lugar y dificultan el afrontamiento de determinadas situaciones.

EJEMPLOS:

Creencia potenciadora: “Si me equivoco siempre puedo volver a intentarlo”

Creencia limitante: “Si me equivoco, los demás pensarán que soy un fracasado”

Tanto los esquemas como las creencias se activan de manera automática ante todo lo que sucede en nuestro entorno por lo que la posibilidad de modificar aquellas creencias que se convierten en limitantes para el desarrollo y la evolución de la persona en los distintos ámbitos de la vida resulta compleja. A lo largo de este apartado iremos ofreciendo herramientas y recursos para que ese proceso de convertir una creencia limitadora en potenciadora sea posible.

Otro de los grandes sistemas que conforman la identidad personal, tal y como comentamos anteriormente es el sistema de valores. **Los valores** se apoyan en nuestras creencias y se convierten en etiquetas que utilizamos, en muchos casos de forma inconsciente, para juzgar lo que está bien y lo que está mal. Los valores dirigen nuestra vida y definen que es lo más importante para nosotros, se convierten en los principios fundamentales por los cuales vivimos. Tienen una gran influencia sobre el desarrollo de nuestras capacidades porque nos indica nuestras preferencias e intereses y los estados ideales que queremos alcanzar. Nuestros valores son los que deciden la mayoría de los “para qué” de nuestra vida (¿para qué trabajamos, para qué formamos una familia, para qué nos casamos, para qué necesito el prestigio profesional, para qué ayudo a otras personas?...)





Nuestra escala de valores se va formando a lo largo de nuestra vida en base a nuestras experiencias personales y la forma de actuar de las personas que nos rodean (muchos de los valores que se instalan en nosotros son heredados de nuestras familias, de la cultura, de la religión...). Normalmente los valores se convierten en una fuente de motivaciones internas ya que la mayoría de nuestros actos van encaminados hacia la consecución de metas que nos construimos en base a esos valores, los cuáles definen nuestros ideales. El ideal de familia, el ideal trabajo, la ideal persona que quiero ser, el ideal de compañero que quiero tener, etc. La otra cara de la moneda es que los valores también definen todo aquello de lo que debemos de huir porque lo consideramos "inapropiado" o "equivocado". Pero ¿Qué pasaría si un día descubro que todo lo que considero "equivocado" es "correcto" o "necesario" para mí en otro momento?

Resulta de especial relevancia para la persona tomar consciencia de su sistema de valores, conocer de donde nacen esos y descubrir si de alguna manera están limitando o potenciando el desarrollo de determinadas capacidades. Además, el sistema de valores tiene una fuerte influencia en la toma de decisiones ante determinadas situaciones y en la forma en la que la persona se relaciona con los otros y resuelve los conflictos a los que se enfrenta. Por ello es importante reflexionar sobre las siguientes cuestiones que nos ayudan a revelar nuestro sistema de valores.

REFLEXIONES PARA LLEGAR A DESCUBRIR NUESTROS VALORES:

"¿Qué es importante para mí?"

"¿Qué me motiva de verdad?"

"¿Qué cosas no tolero?"

"¿Qué precio estoy dispuesto a pagar por lo que me gusta?"

"¿Qué no puedo conceder?"

Por otro lado, a lo largo de su vida, una persona forma parte de una serie de grupos y sistemas, como el sistema familiar, equipos de trabajo, el grupo de amigos, organización a la que pertenecen, etc. Estos grupos y sistemas externos, que influyen en la construcción del propio sistema de valores del individuo, a su vez desarrollan su propio sistema de valores externos con los que la persona debe convivir y que en ocasiones pueden ser incompatibles con los personales. Es aquí donde nacen muchos de los conflictos internos (dudas, frustraciones, bloqueos...) y externos (entre personas, entre la persona y la organización a la que pertenece...).

Ejemplo: Si una persona valora por encima de todo, la valentía mientras que su equipo valora principalmente la seguridad, se generará un conflicto. Otro ejemplo, si una persona valora la cooperación mientras la organización valora la competitividad, también se generará un conflicto.

A continuación presentamos un ejercicio para identificar los valores individuales. Proponemos que este mismo ejercicio se haga para identificar por un lado los valores del equipo y por otro los de la organización a la que pertenecen y que posteriormente se analicen las tres listas para evaluar las compatibilidades e incompatibilidades entre cada uno de los sistemas de valores (personales, de equipo y de la organización).

**EJERCICIO. IDENTIFICANDO NUESTROS VALORES.**

1. De la lista de valores que presentamos a continuación, rodea con un círculo los 15 valores con los que te sientas identificado.
2. Para continuar, de esos 15 valores que has elegido selecciona los 5 que son más importantes para ti (puedes añadir algún valor con el que te identifiques y que no esté en la lista):

Los cinco valores más importantes para mí:

1. _____

2. _____

3. _____

4. _____

5. _____

3. Por último ordena estos cinco valores que has elegido de mayor a menor, es decir, del más importante al menos importante:

Los cinco valores más importantes para mí:

Valor más importante: 1. _____

Siguiente valor más importante: 2. _____

Siguiente valor más importante: 3. _____

Siguiente valor más importante: 4. _____

Siguiente valor más importante: 5. _____

4. Ahora llega el momento más importante del ejercicio, reflexionar sobre las siguientes cuestiones: ¿Reflejan estos valores como actúo o representan la persona que desearía ser? ¿Qué aportaciones hacen estos valores a mi vida? ¿En qué aspectos me benefician y en qué aspectos me perjudican?



LISTA DE VALORES DESEABLES

AFECTO (sentir y recibir aprecio, cariño, simpatía)

ALEGRÍA (estar contento, sentirse dichoso)

ALTRUISMO (ayudar a los demás, hacer obras de caridad)

AMABILIDAD (ser afable, cordial, afectuoso)

AMBICIÓN (aspirar a la promoción y progreso profesional)

AMISTAD (tener amigos íntimos, compañerismo)

AMOR (amar y sentirse amado)

APRENDIZAJE (tener afán por aprender)

AUTOCONFIANZA (tener seguridad en uno mismo)

AUTOCONOCIMIENTO (conocer el propio carácter y temperamento)

AUTODISCIPLINA (tener fuerza de voluntad)

AUTOESTIMA (sentirse bien consigo mismo)

AVENTURA (lanzarse a nuevas y estimulantes experiencias)

BONDAD (tener buenos sentimientos, ser capaz de perdonar)

COMPETITIVIDAD (tener espíritu vencedor)

COOPERACIÓN (colaborar con los demás)

CREATIVIDAD (ser imaginativo, innovador)

DESARROLLO PERSONAL (ir en búsqueda de la autorrealización)

DIVERSIÓN (reír, pasárselo bien)

EDUCACIÓN (tener buenos modales, ser cortés)

ENTUSIASMO (ser capaz de automotivarse)

ÉXITO (conseguir los objetivos que uno se propone)

EXCELENCIA (dar siempre lo mejor de uno mismo)

FAMA (ser famoso, conocido)

FELICIDAD (vivir emociones positivas)

FLEXIBILIDAD (tener capacidad de adaptación)

FORTALEZA INTERIOR (ser fuerte ante las dificultades, tener entereza)

GENEROSIDAD (ser desprendido, magnánimo, noble)

GRATITUD (ser agradecido)



IGUALDAD (que haya igualdad de oportunidades para todos)

INTEGRIDAD (actuar con honradez, rectitud)

INTELIGENCIA (pensar de forma lógica, tener talento, agudeza)

INVOLUCRAMIENTO (participar con los demás, sentido de pertenencia)

JUSTICIA (ser ecuánime, imparcial)

LEALTAD (comportarse de forma noble, ser fiel)

LIBERTAD (ser independiente, autónomo, elegir libremente)

LOGRO (tener la sensación de logro, éxito o contribución)

MENTALIDAD ABIERTA (estar abierto a nuevas ideas y opiniones)

OPTIMISMO (desarrollar una actitud mental positiva)

PERSEVERANCIA (ser firme y constante)

PODER (tener autoridad e influencia sobre los demás)

PROFESIONALIDAD (trabajar con un alto desempeño)

PRUDENCIA (actuar con sensatez y reflexión)

RECONOCIMIENTO (tener posición y prestigio social, ser respetado)

RESPECTO (ser considerado con los demás)

RESPONSABILIDAD (ser digno de confianza, cumplidor)

RIQUEZA (ganar dinero, hacerse rico, tener posesiones)

SABIDURÍA (comprender la vida, descubrir el conocimiento)

SALUD (encontrarse bien física y mentalmente)

SEGURIDAD ECONÓMICA (disponer de ingresos regulares y adecuados)

SER COMPETENTE (ser capaz, eficaz)

SER EL MEJOR (querer destacar entre los demás)

SERENIDAD (ser equilibrado, estar tranquilo y sosegado)

SINCERIDAD (ser franco y abierto)

SOBRIEDAD (ser moderado, ponderado, discreto)

SOLIDARIDAD (apoyar a los demás en una causa justa)

TOLERANCIA (ser paciente, aceptar a los demás tal como son)

TRABAJO EN EQUIPO (trabajar bien con los demás)

VALENTÍA (tener valor, defender las propias creencias)



7.2 CREENCIAS IRRACIONALES Y DISTORSIONES COGNITIVAS

“¿Cuántas veces el pensar de forma errónea nos ha llevado a situaciones indeseables? El pensamiento puede ejercer un gran poder sobre nosotros. Decide que quieres pensar. La última decisión se encuentra en nosotros mismos.” (Ellis, A. 1996)

Existen muchos tipos de creencias, algunas de ellas son funcionales y nos ayudan a evolucionar, a elegir lo mejor para nosotros mismos y a que nuestras relaciones con los otros sean positivas y satisfactorias. A estas creencias las llamaremos **creencias racionales**. Las creencias racionales son el fundamento de comportamientos funcionales y sanos. También suelen ser relativas, es decir, que se muestran sensibles a la experiencia y por tanto pueden ser modificadas en cualquier momento, y no impiden el logro de objetivos y propósitos básicos.

En cambio, existen otro tipo de creencias que carecen de funcionalidad y de sentido, que son la fuente de muchos conflictos internos y externos y la mayoría son irracionales. Estas son las **creencias irracionales**. Las creencias irracionales se diferencian de las racionales principalmente en dos aspectos: son absolutas y dogmáticas (de manera que son rígidas e inflexibles) y generan emociones negativas

Por ejemplo, culpa, ansiedad, miedo, etc, que interfieren en la consecución de metas y obtención de propósitos. La base de las creencias irracionales suele estar en una exageración de lo negativo, ignorar lo positivo y generalizar episodios de acontecimientos aislados, sacando una “norma” de ellos (por ejemplo, “si una vez me equivoqué haciendo una línea de defensa, me equivocaré siempre”; “si mi capataz no tiene en cuenta un día mi punto de vista, no lo tendrá nunca en cuenta por lo que me ahorro de exponerlo y me trago la frustración que eso me provoca”; etc.).

Este tipo de creencias irracionales y disfuncionales no vienen determinadas genéticamente si no que las vamos adquiriendo a partir de las experiencias y de relacionarnos con nuestro entorno, de manera que, al igual que un día se instauraron en nuestros patrones de pensamiento y las convertimos en leyes y normas rígidas, de igual manera podemos ser conscientes de ellas y revertirlas para que se conviertan en mensajes más saludables y adaptativos. La mejor forma para que este proceso de transformación de irracional a racional sea posible, consiste en analizar nuestro diálogo interno (las cosas que nos decimos, nuestros pensamientos). Se trata de detectar y observar que filtros perceptivos estoy usando a la hora de interpretar una situación y como esos filtros están condicionando de alguna forma mi forma de entender las situaciones desde una mirada contaminada.

De acuerdo con lo expuesto anteriormente, Albert Ellis, fundador de la terapia racional emotiva, estudió que la mayoría de los conflictos internos y externos de una persona provenían de sus creencias erróneas sobre el mundo, los demás y sobre sí mismos. Ellis cree que “**las personas no se alteran por los hechos, sino por lo que piensan acerca de los hechos**” como también decía el filósofo estoico griego Epicteto. La “terapia racional emotiva de Ellis (1956) parte de la siguiente hipótesis: No son los acontecimientos (A) los que nos generan los estados emocionales (C), sino la manera de interpretarlos (B)” (ver gráfico 17) Por lo tanto, si somos capaces de cambiar nuestros esquemas mentales, es decir nuestros patrones de pensamiento, seremos capaces de generar estados emociones menos dolorosos, más positivos y acordes con la realidad.



Gráfico 17. Hipótesis de Ellis, A. (1956)

LAS CREENCIAS IRRACIONALES DE ELLIS

“Es una necesidad extrema, para el ser humano adulto, el ser amado y aprobado por cada persona significativa de su entorno”

“Para considerarme a mí mismo como una persona válida, debo ser muy competente, suficiente y capaz de lograr cualquier cosa que me proponga”

“Las personas que no actúan como “deberían” son viles, malvadas e infames y deberían ser castigadas por su maldad”

“Es terrible y catastrófico que las cosas no funcionen como a uno le gustaría”

“La desgracia y el malestar humano están provocados por las circunstancias externas, y la gente no tiene capacidad para controlar sus emociones”

“Si algo es o puede ser peligroso, debo sentirme terriblemente inquieto por ello y debo pensar constantemente en la posibilidad de que ocurra”

“Lo que me ocurrió en el pasado, seguiría afectándome siempre”

“Debemos sentirnos muy preocupados por los problemas y perturbaciones de los demás”

“Mi pasado es determinante de mi presente y mi futuro”

“Existe una solución perfecta para cada problema y si no la hallamos sería catastrófico”

Existen numerosas creencias irracionales asociadas a la seguridad que ponen en riesgo a los equipos de extinción de incendios forestales y que pueden llevar a tomar decisiones en las que se vea comprometida la seguridad individual y de los equipos. En concreto, vamos a hablar de algunas creencias irracionales asociadas a dos de los patrones de pensamiento que más pueden llevar a asumir riesgos durante una actuación:



PATRÓN DE PENSAMIENTO	DESCRIPCIÓN	CREENCIAS ASOCIADAS
EXCESO DEL DEBER	<ul style="list-style-type: none">• Anteponer la responsabilidad a la seguridad.• Sobreestimar el rol que uno desempeña	<ul style="list-style-type: none">• “Lo importante es una respuesta rápida”.• “Soy parte de la solución. No importa el riesgo”.• “Hay que hacer algo”.• “Es mejor hacer que no hacer”.
HEROÍSMO	<ul style="list-style-type: none">• Asumir riesgos por una sobrestimación de las propias capacidades y recursos e infravalorar el riesgo	<ul style="list-style-type: none">• “Si surge cualquier inconveniente podremos resolverlo”.• “No necesitamos esperar a los refuerzos”.• “Llevo muchos años apagando incendios, no hay ninguna situación que no pueda resolver”.

Tabla 6. Creencias irracionales asociados a patrones de pensamiento.

EJEMPLOS DE OTRAS CREENCIAS IRRACIONALES QUE PUEDEN ESTAR ASOCIADAS A LOS EQUIPOS DE EXTINCIÓN DE INCENDIOS FORESTALES:

“Lo más importante es apagar el incendio por encima de todo”

“Pedir ayuda es señal de debilidad”

“Debo ser efectivo en todos los campos y en todas las áreas”

“Es mejor evitar las dificultades y los conflictos que hacerles frente”

“Existe una sola solución para cada problema”

“No tenemos control sobre nuestras emociones y somos víctimas de estas sin poder controlar la forma en la que nos sentimos”



A continuación ofrecemos una herramienta para desmontar creencias irracionales y limitantes basada en la discusión socrática (desmontar los pensamientos y las creencias a partir de preguntas):

IDENTIFICACIÓN Y MODIFICACIÓN DE CREENCIAS IRRACIONALES Y LIMITANTES:

1. Observación y toma de consciencia:

- a) Identificar las emociones que tenemos en ese momento.
- b) Reconocer el pensamiento/creencia que está asociada a esa emoción.

2. Aplicación de tres filtros:

- a) La evidencia: Descubrir la evidencia o que parte de certeza hay en nuestro pensamiento/creencia.

Preguntas: ¿Es totalmente cierto este pensamiento? ¿En qué pruebas me baso? ¿Podría existir otra explicación u otra forma de pensar más realista? ¿Qué argumentos tengo a favor de este pensamiento? ¿Qué argumentos tengo en contra?

- b) La gravedad: En el caso de que el pensamiento/creencia sea evidente, ahora nos hacemos preguntas encaminadas a evaluar la magnitud de las consecuencias:

Preguntas: ¿Serían tan terribles las consecuencias? ¿Qué ocurriría si...? ¿A cuántas áreas de mi vida afectaría? ¿Podría encontrarme bien aun cuando esto sea así? ¿Hay otras personas a quienes les haya ocurrido y cómo lo han vivido?

- c) La utilidad: Preguntas que nos ayudan a evaluar la utilidad de ese pensamiento/creencia:

Preguntas: ¿Qué consecuencias tiene para mí pensar así? ¿Me ayuda a solucionar mis problemas? ¿Me hace sentirme bien?

3. Identificar las resistencias que encontramos para que la creencia no se modifique.



EJEMPLO DE IDENTIFICACIÓN Y TRANSFORMACIÓN DE UNA CREENCIA IRRACIONAL:

Situación:

Me siento mal con mis compañeros de equipo. Percibo que me juzgan y no tienen confianza en mí

1. Observación y toma de consciencia:

- a) Identificar las emociones que tenemos en ese momento: Tristeza, frustración, miedo.
- b) Reconocer el pensamiento/creencia que está asociada a esa emoción: “No soy lo suficientemente bueno para mis compañeros de equipo”.

2. Aplicación de tres filtros:

- a) La evidencia: ¿Qué argumentos a favor y en contra tengo para pensar que mis compañeros de equipo piensan que no soy bueno para el equipo?
- b) La gravedad: En el caso de que realmente tenga argumentos para creer que mis compañeros piensan que no soy lo suficientemente bueno ¿Qué es lo peor que podría pasarme? ¿Conozco a otras personas que vivan la misma situación?
- c) La utilidad: ¿Qué consecuencias tiene para mí pensar así? ¿Me ayuda a acercarme a mis compañeros? ¿A hacer equipo? ¿Me hace sentirme bien?

3. Identificar las resistencias que encontramos para que la creencia no se modifique: ¿Puede que este sosteniendo la idea de que no soy suficientemente bueno para mi equipo porque realmente soy yo el que piense eso de mí? ¿Puede que sea yo quien no crea en mí?

Esta creencia racional está bloqueando la posibilidad de acercarme a mi equipo y evolucionar con ellos.

Por otro lado es importante hablar también de los pensamientos negativos y de las distorsiones cognitivas. Desde el enfoque de la psicología cognitivo conductual se trabajan los pensamientos disfuncionales o pensamientos negativos. Uno de los autores más relevantes de esta corriente es Aaron Beck y su teoría sobre lo que él llamaba distorsiones cognitivas. Según Beck (1995), las distorsiones cognitivas son esquemas erróneos que se utilizan para interpretar los hechos que generan múltiples consecuencias negativas: alteraciones emocionales como consecuencia de la perjudicial creencia en los pensamientos negativos (“creo fielmente en que todo los pensamientos que genera mi mente son ciertos”); conflictos en las relaciones con los demás donde es posible que las interpretaciones erróneas generen conflictos; o en la manera de ver la vida dando lugar a una visión de la realidad que en ocasiones pueden llevar al sufrimiento.

Desde niños, como hemos comentado anteriormente, estamos construyendo esquemas de pensamiento que nos ayudan a entender el funcionamiento del mundo en base a nuestra experiencia. La distorsiones cognitivas ocurren cuando aplicamos una serie de estrategias, basándonos en nuestros esquemas, para interpretar determinadas situaciones. Hacemos uso de estas estrategias incluso cuan-



do la situación ha cambiado, por tanto la estrategia que estamos usando ya no es adecuada. De esta forma evaluamos el entorno de forma sesgada.

Cada situación demanda de la persona una respuesta específica, por lo que debe ser interpretada desde los elementos y las características que la definen, sin embargo las distorsiones nos llevan a aplicar nuestras “leyes” subjetivas y convertirlas en universales. Estas leyes y normas suelen ser rígidas e inflexibles.

Para Beck (1995), las principales distorsiones cognitivas que el ser humano comete a la hora de interpretar los acontecimientos son:

- **Abstracción selectiva:** selección y fijación en forma de túnel, de un solo aspecto de una situación.
- **Pensamiento polarizado:** valoración de los acontecimientos en forma extrema sin tener en cuenta aspectos intermedios.
- **Sobregeneralización:** sacar de un hecho particular una conclusión general sin base suficiente, si ocurre algo malo en una ocasión, se esperará que ocurra una y otra vez.
- **Interpretación de pensamiento:** se refiere a la tendencia a interpretar sin base alguna los sentimientos e intenciones de los demás.
- **Visión catastrófica:** adelantar acontecimientos de modo catastrófico.
- **Personalización:** hábito de relacionar, sin base suficiente, los hechos del entorno con uno mismo.
- **Falacia de control:** creerse responsables de todo lo que ocurre a su alrededor o bien en el otro extremo verse impotentes y sin que tengan ningún control sobre los acontecimientos de la vida.
- **Falacia de justicia:** consiste en la costumbre de valorar como injusto todo aquello que no coincide con nuestros deseos y necesidades.
- **Falacia de cambio:** son los otros quienes han de cambiar primero su conducta, ya que creen que depende solo de aquellos.
- **Razonamiento emocional:** consiste en creer que lo que la persona siente emocionalmente es cierto necesariamente.
- **Etiquetas globales:** consiste en generalizar una o dos cualidades de un juicio negativo global.



- **Culpabilidad:** consiste en atribuir la responsabilidad de los acontecimientos a uno mismo o a los demás, sin base suficiente y sin tener en cuenta otros factores que contribuyen al desarrollo de los acontecimientos.
- **Deberías:** consiste en el hábito de mantener reglas rígidas y exigentes sobre como tienen que suceder las cosas. Cualquier desviación de esas reglas o normas se considera insostenible y conlleva a una alteración emocional extrema.
- **Tener razón:** consiste en la tendencia a probar de manera frecuente, ante un desacuerdo con otra persona, que el punto de vista de uno es el correcto.
- **Falacia de recompensa divina:** consiste en la tendencia a no buscar solución a problemas y dificultades actuales suponiendo que la situación mejorará mágicamente.

La aparición de la mayoría de estas distorsiones está condicionada por el entorno en el que se desenvuelve la persona y la estimulación que recibe a través de él.

En un entorno como el que rodea al personal de extinción de incendios forestales, donde están presentes la necesidad de dar una respuesta rápida ante situaciones emergentes e inesperadas (que implica a su vez la gestión de la respuesta emocional asociada a estas situaciones), el trabajar en equipo, procesos de negociación, toma de decisiones, la exposición a conflictos interpersonales, etc.; aumentan la posibilidad de la aparición de distorsiones cognitivas, tales como:

a. Las exigencias y el perfeccionismo

Son creencias mantenidas de forma rígida e inflexible acerca de cómo debería ser uno y los demás que llevan a interpretar los acontecimientos de manera distorsionada. El nivel de tolerancia y flexibilidad ante uno mismo y los demás es bajo por lo que fácilmente conectamos con la frustración y la culpa. Por ejemplo: "Debo de hacer las cosas bien para merecer la aprobación y el reconocimiento de los demás".

Por un lado están las exigencias a uno mismo que se convierten en autocríticas constantes. Ante esto, nos ponemos un nivel de rendimiento demasiado alto sin tener en cuenta múltiples factores que determinan el grado de ejecución ante una actuación y que, aunque podemos influir indirectamente, no dependen de nosotros directamente. Este nivel de exigencia conlleva con frecuencia la sensación de fracaso cuando las expectativas no se cumplen. La sensación de fracaso desde la exigencia nos hace conectar fácilmente con la frustración y la culpa, emociones que mal gestionadas bloquean la posibilidad de aprendizaje y evolución. Esto supone una dificultad añadida que reside en una mala distribución de responsabilidades, donde la persona que se relaciona con el entorno desde la exigencia, asume más responsabilidad de la que realmente le corresponde.

**EJEMPLO:**

Si nos ponemos en el rol de un mando que tiene que tomar decisiones rápidas y eficaces durante un incendio forestal, podemos imaginar una situación en la que un equipo helitransportado sufre un riesgo de atrapamiento. En el análisis posterior de la actuación, el mando, desde la exigencia, distorsionará la relevancia de su decisión, asumiendo toda la responsabilidad, cuando en esta influyen muchos otros factores que están presentes durante el incendio y que se convierten en errores latentes que están presentes incluso antes de que el equipo llegue al incendio (mala gestión de los medios, climatología, características del incendio, agotamiento....).

Por otro lado están las exigencias hacia los demás, que favorecen la aparición de ira, rabia y agresividad. La exigencia a los demás nos lleva a la frustración inmediata ya que solemos interpretar el comportamiento de los demás desde nuestras propias "leyes", creencias y valores convirtiendo estas en universales. De esta forma resulta difícil concebir la idea de que las otras personas puedan tener sus propias "leyes", creencias y valores y que lo que es bueno para mí, puede que para otra persona no lo sea. Si pienso que solo existe una manera correcta de hacer las cosas me limito, ya que estoy anulando la posibilidad de ampliar mi perspectiva de las cosas con el punto de vista del otro y no estoy permitiendo que la otra persona se haga responsable de sus propias decisiones y de sí misma en base a lo que esa persona es y a sus propios esquemas de pensamiento. En definitiva se trata de aceptar que hay muchas formas de entender y de actuar ante una misma cosa. Este proceso es crucial para el personal de extinción de incendios ya que si realmente sucede, abre las puertas a la posibilidad de crear sinergias entre los distintos miembros de un equipo y esto hará madurar a los equipos.

EJEMPLOS DE EXIGENCIAS A UNO MISMO Y A LOS DEMÁS:

"No debo cometer errores"

"Todos deben aprobar mis decisiones y mis actos"

"Los demás deben actuar bien conmigo"

"Los demás deben actuar bajo mi mismo criterio"

"Debería estar siempre feliz y sereno"

"No debería sentir emociones negativas, tales como la ansiedad, la tristeza, la rabia o el miedo"



LISTA DE LOS “DEBERÍAS” MÁS HABITUALES CON RESPECTO A UNO MISMO:

- “Debería ser un generoso, considerado y fuerte todo el tiempo.”
- “Debería ser capaz de soportar cualquier penalidad con tranquilidad.”
- “Debería ser capaz de encontrar una rápida solución a cualquier problema.”
- “No debería sentirme herido nunca.”
- “Siempre debería estar feliz y sereno.”
- “Debería conocer, entender y prever las cosas.”
- “Debería ser siempre espontáneo.”
- “Debería controlar siempre mis sentimientos.”
- “No debería sentir ciertas emociones nunca, tales como miedo, enfado, celos, etc.”
- “No debería equivocarme nunca. “
- “Mis emociones deberían ser constantes.”
- “Debería confiar totalmente en mí mismo.”
- “Debería ser asertivo, sin herir nunca a nadie.”
- “No debería estar cansado o enfermo nunca.”
- “Debería ser siempre extremadamente eficiente.”

b. La negación

Es la tendencia a negar nuestros problemas, debilidades o errores. Es la actitud opuesta de las exigencias. A través de la negación me distancio de emociones que, al interpretarlas desde mis creencias irracionales, me puedan hacer sentir débil o vulnerable (por ejemplo, no me permito sentir miedo o cansancio ante un incendio). Contrariamente, es necesario escuchar nuestras emociones para saber de qué forma las cosas que suceden nos afectan. Si negamos que sentimos miedo o rabia nunca podremos saber de dónde nacen y de esta forma nos podremos hacer cargo de ellas (estas emociones, desde una gestión saludable, pueden ayudarnos a resolver muchas situaciones conflictivas, tal y como veremos en el Bloque 5). Por otro lado al negar mi vulnerabilidad o mis debilidades alejo de mí la posibilidad de poder evolucionar y adquirir fortalezas a través de las experiencias y de las otras personas. En un equipo de trabajo es muy importante reconocer esto para aprender a apoyarnos en las otras personas y pedir ayuda.

Por último, la negación de nuestros propios errores anula la posibilidad de aprender de ellos. Para los equipos de extinción de incendios forestales es crucial hacer un análisis de los errores cometidos en una actuación (ya sean estos errores individuales, de equipo o de la organización), evaluar todos los factores que han influido o condicionado en que ese error suceda y desde la aceptación y la responsabilidad, alejando el juicio y la culpa, poder sacar lecciones aprendidas.



En definitiva, tomar consciencia y reconocer todo aquello que estamos negando por miedo a sentirnos débiles o vulnerables curiosamente facilita el afrontamiento, la aceptación y la superación de las dificultades que negamos.

c. Sobregeneralización

Es la tendencia a creer que si ha ocurrido algo una vez, ocurrirá otras muchas veces. Si me he puesto nervioso en una ocasión, pues “siempre me pondré nervioso”; “si un compañero ha cometido un error siempre cometerá el mismo error”; etc. El dialogo que acompaña a estos pensamientos suele presentarse con términos como “nunca”, “siempre”, “jamás”, “todos” o “ninguno”. Se sacan leyes universales de hechos aislados. Estas distorsiones generan patrones de comportamiento rígidos e inflexibles, disminuyendo drásticamente los procesos de adaptación a las situaciones y a cada persona con la que uno se relaciona. Ante un incendio, esto puede ser peligroso, pues si algo caracteriza a los incendios forestales es su carácter de emergente e imprevisto, por tanto debemos analizar cada uno desde su particularidad y singularidad.

d. Etiquetas globales

Se extrae uno o dos rasgos de la personalidad y se etiqueta a otra persona (o a uno mismo) como si la persona entera se definiera en base a esos atributos. Esto aleja a los miembros de un equipo pues de esta forma limitamos lo que nos llega de la otra persona o lo que somos capaces de ver de ella a través de nuestra etiqueta. Por tanto nuestra mirada está sesgada (como si tuviera una especie de filtro que no nos permitiese ver más allá de esas etiquetas). Esto suele ir muy relacionado con los roles que desempeña cada uno dentro del equipo. La mayoría de estos roles se van adquiriendo de manera no consciente y tienen que ver con la forma de relacionarse de la persona dentro del equipo. Muchos están basados en las etiquetas globales y en las sobregeneralizaciones que hablábamos antes.

EJEMPLOS DE ETIQUETAS GLOBALES BASADOS EN LOS ROLES DENTRO DEL EQUIPO:

“El positivo”

“El inoportuno”

“El listo”

“El crítico”

“El creativo”

“El gracioso”

“El incompetente”

“El pícaro”



e. El sesgo confirmatorio

Esta distorsión tiene que ver con cómo se perciben y se recuerdan las cosas sesgadamente para que “encajen” con las ideas preconcebidas. Así, si pienso que alguien es torpe tenderé a acordarme de aquellos hechos que me confirman ese juicio y la manera de interpretar todos los actos de esta persona se hará desde esa perspectiva. Por tanto no se prestará atención a la información que contradiga la imagen que hemos construido de esa persona en nuestra cabeza, y por el contrario la desecharemos. En cambio almacenaremos toda aquella información que la corrobore. Esta distorsión cognitiva, al igual que las etiquetas globales, distancia a los equipos y no les permite evolucionar.

7.3 VALORES, ACTITUDES Y ORGANIZACIÓN

Como ya se ha visto los valores suelen entenderse como creencias que van más allá de las situaciones, con una organización jerárquica, las cuales orientan la selección o evaluación de comportamientos, personas y acontecimientos.

Los valores son importantes para la seguridad dada su influencia en las percepciones y porque sirven para comprender las actitudes y la motivación.

EJEMPLO

Si un profesional antes de entrar a trabajar en un servicio de extinción de incendios cree que el sueldo debe ir en relación al rendimiento de su trabajo, su reacción cuando conoce que en la organización se paga en relación a la antigüedad, no por el rendimiento, es probable que sea de desilusión e insatisfacción, pudiendo llegar a afectar al rendimiento en su trabajo.

Relacionada con los valores encontramos la actitud, la cual tiene multitud de definiciones, pero es interesante exponerla dado que es un término de amplia utilización social.

En general las actitudes reflejan la forma en que sentimos, siendo reacciones evaluadoras (favorables o desfavorables) en relación con objetos, personas o hechos.

A la actitud se le atribuyen tres componentes interrelacionados: Cognición, afecto y comportamiento.



Gráfico 18. Componentes de las actitudes. Anna, NTP 492



Como ejemplo podemos encontrarnos el siguiente proceso:

- Podemos pensar que “la injusticia es incorrecta”, esta declaración de valor parte desde el componente cognitivo.
- A raíz de lo anterior si un compañero, un mando o un profesional a nuestro cargo se comporta injustamente podemos sentir “que no me gusta esta persona al ser injusta”, emoción que parte del componente afectivo.
- Siguiendo el proceso al final es posible que nuestro comportamiento se vea afectado con respecto a esta persona que consideramos injusta, pudiendo llegar como ejemplo a evitarla, influir para su destitución, enfrentarnos a ella, etc.

El orden no siempre es este ya que, por ejemplo, una emoción puede generar un enfoque cognitivo y esto una conducta.

La necesidad de actuar sobre el comportamiento a través de las actitudes viene ya expuesta por Anna, NTP 492: “*Cada vez se es más consciente de que, además de formación, es necesario incidir en que los conocimientos se traduzcan en actitudes, y esas actitudes en conductas más seguras*”.

Basándonos en la necesidad de cambio, podemos ver que este enfoque permite entender que cada uno de los componentes está directamente relacionado con los demás, lo que obliga o permite **actuar en la conducta** a través del **componente cognitivo** (por ejemplo mediante la formación), **o/y el afectivo** (por ejemplo facilitando el entendimiento de las emociones; tal y como veremos en el Bloque 5).

En el aspecto cotidiano la actitud suele enfocarse como la parte afectiva principalmente.

La cultura de la seguridad, herramienta imprescindible para la gestión de la seguridad, depende de los cambios actitudinales más que de los conocimientos adquiridos.

En general entre las actitudes o entre actitudes y comportamientos se mantienen una coherencia, si las diferencias entre actitudes de una misma persona, o sus actitudes y comportamientos, son muy grandes se genera un conflicto que se denomina **disonancia cognitiva**.

Las personas buscamos de manera general congruencia en nuestras actitudes y comportamientos, de esta manera cuando hay una incongruencia se dan una serie de fuerzas que tienen como objetivo devolvemos a un estado de equilibrio. Situación que se suele conseguir cambiando actitudes o/y comportamientos, o racionalizando la incongruencia.



Estas fuerzas de recuperación del equilibrio serán más o menos importantes según tres factores:

1. La importancia de los elementos que la generen.

Por ejemplo, si aceptamos aparentar quien no somos para conservar el trabajo, por necesitar los ingresos para mantener a la familia, el grado de importancia será alto, pero si colocamos mal el “macuto” en el espacio destinado para ello, hecho que suele ser realizado por todos de vez en cuando, la importancia será escasa.

2. La percepción que tenemos sobre nuestra posibilidad de influir sobre esta disonancia.

Si percibimos que no podemos hacer nada para cambiar la situación, no intentaremos cambiarla y por tanto las fuerzas de corrección serán débiles.

3. Las recompensas que nos aporte la disonancia.

Si por ejemplo el aparentar lo que no somos nos reporta un beneficio económico sustancial y no nos genera un conflicto de valores, es probable que las fuerzas de corrección no sean importantes. Pero si esta situación genera problemas con los compañeros y conflicto de valores las fuerzas que tienden a corregir el desequilibrio serán mayores.

Esta teoría, de disonancia cognitiva, nos vale, a veces, para predecir posibles problemas y/o comportamientos, cuando se realizan cambios actitudinales y de comportamientos.

Por ejemplo, si inducimos a que los profesionales se comporten, por imposición laboral, de manera contraria a sus actitudes, estos tenderán a cambiarlas para hacerlas compatibles con su nuevo comportamiento, o se generarán conflictos laborales, hechos que se deben valorar con respecto a la gestión de la seguridad.

Como ejemplo entre las actitudes laborales importantes nos encontramos las siguientes:

1. Grado de satisfacción laboral.
2. Grado de implicación con su trabajo.
3. Grado de compromiso con la organización.
4. Percepción de la justicia.
5. La conducta cívica en las organizaciones.
6. El contrato psicológico.



7.3.1 GRADO DE SATISFACCIÓN LABORAL

Podemos definir la satisfacción laboral como la actitud general del profesional hacia el trabajo. Normalmente se admite que a mayor satisfacción laboral, actitudes más positivas hacia el trabajo, y a la inversa.

En general las condiciones de trabajo han ido mejorando en las últimas décadas, pero esta mejora no ha mejorado de manera directa la satisfacción en los trabajadores, de hecho se puede observar fácilmente que ante un mismo trabajo unos trabajadores están más satisfechos que otros. Estas situaciones parten de las diferencias individuales respecto de las expectativas, sobre todo del grado de expectativas del profesional que haya sido cubierto por la actividad laboral.

De esta manera, para unas personas, el llegar a ser mandos puede generar una amplia satisfacción, mientras que para otras, las responsabilidades y el estrés pueden no generar ninguna satisfacción.

Existen innumerables variables que pueden incidir en la satisfacción laboral, aun así es posible agrupar estas en dos apartados: Las propias circunstancias-características del trabajo, y las circunstancias individuales del trabajador, siendo estos dos grupos de variables los que condicionan la respuesta afectiva del trabajador hacia el trabajo.



Gráfico 19. Variables que inciden en la satisfacción laboral. (Pérez, J. & Fidalgo, M., 1994)

De esta manera, es comprensible entender que son las características personales las que determinan en gran medida los umbrales personales de satisfacción e insatisfacción. Así, dichos umbrales de satisfacción-insatisfacción vendrán condicionados por **expectativas, necesidades y aspiraciones** definidas por aspectos como: la edad o sexo, la historia de la persona sobre sí mismo y sobre el trabajo, la formación recibida, sus aptitudes, el nivel de autoestima, el entorno cultural y socioeconómico, etc.



Los estudios parecen corroborar una relación directa entre la satisfacción laboral y diversos factores, actitudes o emociones, entre los que se encuentran:

- El buen estado de ánimo.
- Actitudes positivas en la vida laboral y privada.
- Salud física y psíquica.

Encontrándose a su vez correlaciones entre insatisfacción y:

- Alteraciones psicósomáticas, estrés.
- Absentismo, rotación en los puestos, retrasos, etc.

Aun así, estos estudios no han probado una relación clara entre satisfacción y productividad y rendimiento de trabajo.

Uno de los autores más influyentes sobre este aspecto fue Frederick Herzberg. Éste desarrolló la teoría de los dos factores, o teoría de motivación e higiene. En ella expone que la satisfacción no es lo contrario de la insatisfacción, siendo factores distintos los que influyen en la satisfacción y la motivación de los que influyen en la insatisfacción.

Suprimir las características insatisfactorias de una actividad laboral no da directamente la satisfacción en el puesto

Esta diferencia satisfacción-insatisfacción como términos distintos no relacionados directamente viene determinada por dos tipos de necesidades humanas:

- El impulso de evitar el sufrimiento y las molestias del entorno en el que nos encontramos y los impulsos condicionados por las necesidades biológicas.
- Las de realización y experimentación de crecimiento psicológico.

En el primer grupo de necesidades encontraríamos el hambre, el cual nos obliga a conseguir dinero, convirtiendo la necesidad de dinero en un impulso específico.

En el segundo grupo podemos encontrar por ejemplo la necesidad de desarrollarnos profesionalmente, de mejorar como profesionales.

Herzberg diferencio dos tipos de factores:

- Los que producen satisfacción laboral y motivación: **factores motivadores o intrínsecos.**
- Los que producen insatisfacción: **factores higiénicos o extrínsecos.**



Los factores motivadores suelen estar relacionados con el trabajo en sí o con sus resultados directos. Ejemplos de estos son las oportunidades de ascender (progresión o carrera profesional), oportunidades de crecer como individuos, reconocimiento, responsabilidad y logros. Ya que estos factores ofrecen una recompensa intrínseca para los profesionales. Así, mediante la modificación o no de estos factores, podemos tener “satisfacción” o “no satisfacción”, pero no insatisfacción.

Para reducir la insatisfacción, que no para aumentar la satisfacción ni la motivación (pero si una menor conflictividad), entre los factores higiénicos podemos encontrar las condiciones de trabajo: calidad de la supervisión, salario, políticas de la compañía, condiciones físicas del trabajo, relaciones con los demás y seguridad laboral. Así, mediante la modificación o no de estos factores, podemos tener “insatisfacción” o “no insatisfacción”, pero no satisfacción.

Dado que la motivación y la satisfacción laboral dependen de los mismos factores, para una buena gestión de la seguridad no solo deberemos trabajar los factores higiénicos, sino que deberemos incluir los efectos de la motivación y la satisfacción laboral con sus factores motivacionales.

Como ejemplos podemos ver estas dos tablas (Pérez, J. & Fidalgo, M., 1994):

FACTORES MOTIVADORES		
	FACTORES QUE CUANDO VAN BIEN PRODUCEN SATISFACCIÓN	FACTORES QUE CUANDO VAN MAL NO PRODUCEN INSATISFACCIÓN (producen no satisfacción)
SATISFACTORES	<ul style="list-style-type: none"> Realización exitosa del trabajo Reconocimiento del éxito obtenido por parte de los directivos y compañeros. Promociones en la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> Falta de responsabilidad. Trabajo rutinario y aburrido.

Tabla 7. Factores motivadores.

FACTORES HIGIÉNICOS		
	FACTORES QUE CUANDO VAN BIEN NO PRODUCEN SATISFACCIÓN (producen No satisfacción)	FACTORES QUE CUANDO VAN MAL PRODUCEN INSATISFACCIÓN
SATISFACTORES	<ul style="list-style-type: none"> Status elevado. Incremento de salario. Seguridad en el trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> Malas interrelaciones personales. Bajo salario. Malas condiciones de trabajo.

Tabla 8. Factores higiénicos.



Dado que el objeto de este manual es el de introducir y divulgar diversos componentes relacionados con la seguridad, no la profundización en ellos, terminaremos aportando una descripción de como los trabajadores expresan su grado de insatisfacción.

Los profesionales podemos expresar nuestra insatisfacción de diferentes maneras: quejándonos, peleándonos, robando, desatendiendo la seguridad, etc.

Estas respuestas podemos dividir las para una mejor visualización según dos dimensiones:

- Constructivista-Destructivista.
- Activa-Pasiva.

El cruce de estas dos dimensiones nos da cuatro tipos de respuestas:

1. **Salida.** Realización de conductas que buscan abandonar la organización. Por ejemplo, gastar tiempo en buscar otro empleo, renunciar al empleo, etc.
2. **Expresar.** Comportamientos activos y constructivos de mejorar las condiciones que llevan a la insatisfacción. Por ejemplo, hablar con los mandos, sugerir mejoras, realizar actividad sindical, etc.
3. **Lealtad.** Basada en una respuesta pasiva de espera, desde un enfoque optimista, creyendo en la mejora con el tiempo de las condiciones. Por ejemplo, defender la organización ante las críticas, confianza en las actuaciones de mandos y organización frente al problema, etc.
4. **Negligencia.** Un comportamiento pasivo de empeoramiento de las condiciones. Ejemplo de esto serían el faltar al trabajo, retrasos reiterados, esforzarse lo menos posible, permitirse errores sin poner solución, etc.



Gráfico 20. Respuesta a la insatisfacción en el puesto. (Carlos, J.C., 2011)



Es importante, para terminar, reforzar la idea de que para aumentar la satisfacción de los profesionales no solo se debe actuar sobre los aspectos individuales, sino que se deben tener también en cuenta los procesos grupales, ya que estos pueden influir sobre las actitudes personales.

7.3.2 GRADO DE IMPLICACIÓN CON SU TRABAJO

La implicación en el trabajo es el grado con el que un profesional se identifica psicológicamente con su puesto de trabajo y la importancia de éste para su propia imagen.

Brown (1996) expuso que se puede estimular y atraer a las personas hacia su trabajo o se las puede alienar mental y emocionalmente. Esta estimulación o alienación afecta directamente a la calidad de vida de los profesionales.

Afirmando, a su vez, que “un estado de implicación conlleva un estado de compromiso positivo y relativamente completo de los aspectos básicos de uno mismo en el trabajo, mientras que un estado de alienación conlleva una pérdida de individualidad y la separación de uno mismo del ambiente del trabajo”.

Al parecer las investigaciones apuntan que la implicación en el trabajo está relacionada con el “como vemos los profesionales el trabajo” y con el “como nos aproximamos a él”. Teniendo una relación menor con “lo bien que se ejecuta el trabajo”.

7.3.3 GRADO DE COMPROMISO CON LA ORGANIZACIÓN

Este viene definido como el grado de fidelidad que siente un profesional por su empresa o entidad contratante. Esta ampliamente aceptado que este concepto está compuesto de diferentes dimensiones, Allen y Meyer (1990), expusieron un modelo tridimensional en el que el compromiso con la organización tiene principalmente **tres componentes**:

- 1. Afectivo.** Vínculo e identificación emocional del trabajador con la organización. Reflejando la fidelidad basada en la vinculación con la organización.
- 2. Continuidad.** Basado en los costos que el empleado asocia a dejar la organización. Refleja la fidelidad según la probabilidad de conseguir un empleo mejor en otro sitio.
- 3. Normativo.** Sentimiento de obligación de permanecer en la organización. Refleja la fidelidad a la organización más allá del sentimiento de obligación a ser leal.

En general el compromiso refleja la relación profesional-organización, la cual influye por ejemplo en la decisión de permanecer en la organización o no. De esta manera a mayor compromiso mayor tendencia a quedarse en la organización.

Los estudios dan una relación directa entre satisfacción en el trabajo, la implicación en el trabajo y el compromiso con la organización. Lo que indica que las actitudes organizativas revelan una tendencia a estar interrelacionadas.



A su vez, los estudios aportan que al parecer el rendimiento viene determinado, entre otros factores, por la aptitud y la motivación. Y la rotación de personal por entre otras por variables económicas externas.

7.3.4 PERCEPCIÓN DE LA JUSTICIA

La justicia en el ámbito laboral o **justicia organizativa**, se basa en el trato justo de las personas por las organizaciones. Este concepto ligado a la justicia social, es necesario dado que en cualquier organización existen metas y objetivos que chocan, generando problemas a la propia organización o/y a los profesionales que la componen. Es por ello que sea interesante entender su influencia en la conducta de las organizaciones y sus trabajadores.

Un ejemplo, es el de la selección de personal para las organizaciones, en la que se diferencia el rol de los aspirantes, en su búsqueda de empleo y el de la organización que dentro de su rol busca ofrecer empleo a unos y denegárselo a otros. Tanto el proceso para realizar esta selección como el resultado pueden ser cuestionados en términos de imparcialidad ¿fue un resultado justo e imparcial alcanzado mediante métodos justos e imparciales Rodríguez (2011).

Esta **justicia organizativa**, fundada sobre los valores como toda justicia, se ha configurado desde dos perspectivas:

- **Justicia distributiva.** Centrada en la imparcialidad del desenlace, resultados o fines conseguidos.
- **Justicia procedimental.** Sería la de los medios utilizados para lograr los resultados.



Gráfico 21. Dos de los grandes tipos de justicia organizativa y las reacciones a ellos. (Carlos, J.C., 2011)



Justicia distributiva

Dentro de este tipo de justicia podemos observar tres reglas principales, que exponen a su vez algunas de las complicaciones a las que se enfrentan las organizaciones y sus profesionales:

- **Equidad.** Se basa en recompensar según la aportación del profesional, realizando o trayendo, a la situación o labor.

Como ejemplos para esta regla podemos ver:

- en el ámbito académico, dar las becas al que más notas tiene.
- O en el ámbito laboral beneficiarse, recompensarse (salario, premios, trato, etc.) más al que más rendimiento tiene.

- **Igualdad.** Basada en que todos los individuos deben tener las mismas oportunidades de recibir los resultados o las recompensas, sin importar sus diferentes características (aptitudes, capacidades, rendimientos, ...).

Como ejemplos para esta regla podemos ver:

- en el ámbito académico, podría ser repartir las becas por sorteo.
- O en el ámbito laboral el cobro del sueldo por igual, por ejemplo por antigüedad.

- **Necesidad.** Basada en recompensar o aportar al que más lo necesita individualmente.

Como ejemplos para esta regla podemos ver:

- en el ámbito académico, podría ser repartir las becas por ingresos, dándoselas a los que más las necesitan económicamente, sin ver sus notas.
- O en el ámbito laboral el cobro del sueldo por ingresos, cargas familiares, etc.

Si nos damos cuenta, no existe una más justa que la otra, son enfoques basados en valores distintos. Es igual de lícito pensar que a mayor rendimiento más sueldo, que pensar que todos los trabajadores deben cobrar igual en el mismo puesto. Posiblemente la solución pasa por adecuar la respuesta a las diferentes reglas según la situación individual y organizacional.

En este aspecto existe una gran diferencia entre las culturas más individualistas, como la occidental basada en metas individuales, y las más colectivistas con una tendencia mayor a los objetivos grupales y organizacionales.

Es importante que las organizaciones consigan un equilibrio adaptado a sus trabajadores y su situación, con respecto a su estructura de justicia distributiva, ya que influirá en los valores de la organización y sus profesionales, mediando en factores como la motivación, el compromiso, la implicación,...



Justicia Procedimental

Es la justicia implicada en la política de la organización y los procedimientos utilizados por esta. La justicia distributiva se identificaría con el contenido y la procedimental con el proceso.

En este tipo de justicia se dan dos enfoques:

- Uno vendría relacionado con las posibilidades de participación del trabajador en los procesos.

Por ejemplo se sienten como más justos cuando el profesional tiene la capacidad de influir en el proceso de decisión.

- Otro estaría relacionado con el grado de satisfacción en función del cumplimiento de las reglas procedimentales.

Un ejemplo de este enfoque sería el cumplimiento o no de las normas en una selección de personal.

De esta manera este tipo de justicia procedimental exponen que las decisiones deben hacerse consistentemente, sin perjuicios personales, con el máximo de información posible y con resultados que puedan ser modificados. Teniéndose en cuenta a su vez el tratamiento de los profesionales implicados como por ejemplo el respeto y la idoneidad.

Si aplicamos este tipo de justicia a un proceso selectivo es posible deducir varios componentes, que podemos llamar “justos” (Gilliland, 1993):

- Las pruebas deben estar relacionadas con el trabajo, sobre todo desde la visión de los demandantes del trabajo (deben tener validez aparente).
- Deben permitir que el aspirante demuestre su pericia.
- Debe puntuarse uniformemente a todos los candidatos.
- Debe existir un feedback o retroalimentación que informe sobre la demanda y el proceso.
- Debe mantenerse siempre en la información la verdad.
- Todos los candidatos deben ser tratados con respeto durante todo el proceso de selección.

Hay que percatarse que estas indicaciones son sobre el proceso de selección, no sobre el resultado, de si es elegido o no, de esto se encargaría la justicia distributiva.

7.3.5 LA CONDUCTA CÍVICA EN LAS ORGANIZACIONES

Este concepto hace referencia a las aportaciones de los trabajadores realizan fuera de los deberes propios hacia el trabajo y la organización, contribuyendo a un aumento del bienestar y/o la eficiencia.

En este tipo de conductas encontramos diferentes dimensiones, entre las más aceptadas encontramos (Organ, 1994; Van Dyne, Graham y Dienesch, 1994):



1. **Altruismo o conducta de ayuda.** Reconocida en los profesionales que voluntariamente ayudan en tareas o problemas importantes para la organización.
2. **Rectitud.** Plasmada en la puntualidad excepcional y/o un seguimiento de las normas, procedimientos, ordenes, etc., mayor de lo exigido.
3. **Cortesía.** Una atención y respeto hacia los derechos de los demás trabajadores.
4. **Deportividad.** Expresada al evitar las quejas, agravios menores, cotilleos y problemas magnificados falsamente.
5. **Virtud cívica.** Materializada en una participación responsable en la vida política de la organización, como por ejemplo manteniéndose al tanto de los temas de la organización, yendo a reuniones, contestando a las comunicaciones de la organización y participando en los temas. Esta forma de comportamiento a veces acarrea un mayor esfuerzo para mantener el nivel de eficiencia.

En trabajos como la extinción de incendios forestales y sobre todo en relación con la seguridad en este campo podemos observar que un cumplimiento exacto de las normas no garantizará el nivel necesario de esta.

Para el mantenimiento de un nivel aceptable de la seguridad en las labores relacionadas con la extinción forestal es necesaria una participación mayor que la que puede quedar expresada por las normas. En este campo la eficacia y/o el buen funcionamiento de la organización son partes que influyen directamente en la seguridad.

Como ejemplos de la importancia de estas dimensiones:

1. Una actitud de altruismo fomentará la confianza y unión del equipo o/y mantendrá un estado de alerta que permitirá una actuación proactiva hacia la seguridad.
2. El respeto a los demás profesionales es una de las necesidades básicas del trabajo en equipo. Los conflictos o dejadez que se pueden generar como consecuencia de la percepción de falta de respeto, influirán perjudicando el nivel de seguridad individual y/o grupal.
3. El evitar entrar en temas “sin consistencia real” que alimentan distorsiones organizativas. Por ejemplo una actitud de comunicación franca con los mandos y/o compañeros será bueno para la seguridad, al mantener un clima positivo en la organización, lo que evitará diversos problemas.
4. Una participación positiva y razonable por parte de los profesionales en organización, mantendrá a ésta informada de los posibles problemas en su inicio, y además, dispondrá de posibles soluciones aportadas por sus profesionales. Lo que beneficiará desde varios puntos de vista a mantener el nivel de seguridad de la empresa.



Al parecer, los profesionales que exponen esta actitud, son valorados más en las organizaciones, influyendo incluso más que los rendimientos. Aunque al parecer este tipo de comportamientos favorece no solo el rendimiento sino la calidad de este. Y para el caso que nos ocupa esto lo podemos traducir en una mejora de la seguridad, tanto en el puesto como en su gestión.

Pero este tipo de actitudes vienen originadas por diferentes factores, destacando de entre los estudios dos de ellas:

- **Antecedentes disposicionales:** Al parecer existen rasgos de la personalidad que son proclives a estas actitudes:
 - La Cordialidad: facilidad de relación con los demás o si tiene “un buen corazón” para estas relaciones.
 - La Conciencia: formalidad, responsabilidad, puntualidad, y disciplina.

Por ejemplo la mejora de la conducta pro-social en la organización buscando durante la selección de personal rasgos de este tipo de personalidad.

- **Antecedentes situacionales:** Basados en la antes expuesta justicia organizativa. Nos viene a decir que la percepción de un tratamiento justo conlleva a una actitud de los profesionales será más positiva. O si se percibe un tratamiento injusto el profesional tenderá a ser más “rígido” en lo que aporta.

Desde esta perspectiva, es directa la influencia que tienen los mandos directos sobre la conducta cívica de los profesionales. Siendo importante a su vez entender que la percepción de la justicia por parte de los profesionales se basa en la posibilidad que tienen los mandos de usar procedimientos generados para fomentar la imparcialidad.

El aumento de la conducta cívica se puede conseguir aumentando la imparcialidad y la justicia en la actitud y comportamiento de los mandos. Aun así, hay que entender que si la organización no promueve procedimientos y valores justos, al mando le será cuanto menos difícil el mantener la actitud necesaria para promover este tipo de conductas tan necesarias para la seguridad.

La conducta cívica la podemos ver como una parte del intercambio social entre profesional-organización. Desde esta perspectiva de intercambio social es interesante ver otro de sus aspectos, el contrato psicológico, como último apunte de este bloque.

7.3.6 CONTRATO PSICOLÓGICO

Este término, también denominado como *contrato moral* para algunos autores, aparece por primera vez en los años 50 del pasado siglo, y cada vez se le está dando una mayor relevancia en para el análisis y comprensión de las relaciones de trabajo en las organizaciones.

El contrato psicológico se basa en que la relación de empleo entre el trabajador y la organización, siendo más extensa que lo puramente escrito en el contrato laboral. El contrato laboral es ampliado



por las percepciones, expectativas y creencias que se dan por ambas partes sobre el compromiso que la otra parte debe cumplir.

En el campo de las emergencias, este tipo de contrato cobra aun mayor relevancia, ya que es textualmente imposible incluir en un contrato laboral el amplio abanico de necesidades a cumplir por los profesionales y aunque sea posible intentarlo, solo se puede realizar un acercamiento mediante generalidades, las cuales pueden llevar a una falta de definición del puesto.

Ejemplo de esto son apartados generalistas en convenios y contratos:

- *“Realizar cuantas funciones inherentes a su unidad y empleo le sean encomendadas por sus superiores”. (Y las que los superiores no vean y sean cruciales para el buen funcionamiento en un momento dado, o las que sean responsabilidad del mando pero éste no se dé cuenta, o esté lejos, y el profesional si, etc.)*

La realidad es que gran parte de las actuaciones de los profesionales de extinción quedan fuera de la supervisión de sus mandos. Lo que aporta una necesidad de tener en cuenta factores como la motivación o el contrato psicológico para garantizar no solo la eficacia sino, aún más importante, la seguridad y su gestión.

Una de las definiciones formales nos viene expuesta por Vesga (2007): *“El contrato psicológico se refiere al conjunto de creencias y expectativas acerca de los compromisos y obligaciones percibidas en una relación, más allá de los acuerdos formales manifiestos”*

Los profesionales tenemos opiniones y creencias sobre las obligaciones que tenemos con la empresa-organización, a la vez que sobre las obligaciones que ella tiene con nosotros. De hecho, en el marco laboral general, este tipo de contrato parece que va cambiando, algunos ven que antes los trabajadores a cambio de su lealtad y compromiso recibían entre otros una recompensa de seguridad en el trabajo, modificándose esto, con el paso del tiempo, hacia compromisos más económicos y cortoplacistas.

Algunos autores dividen los contratos psicológicos en:

- Relacionales. Centrados en lo intangible, indefinidos en el tiempo (incluida la relación laboral), de amplio rango y subjetivos.

Basados en una confianza mutua, un ideal de justicia social, una actitud de cuidado mutuo,... La gestión de la seguridad en los cuerpos de emergencia es favorecida por este tipo de relaciones, al ser motivantes de actitudes proactivas hacia el buen funcionamiento de la organización.

- Transaccionales. Centrados en las recompensas materiales, limitados en el tiempo y de poco alcance.

Mayormente basadas en una transacción o cambio cerrado, en el que por un sueldo y unas condiciones legales se aporta un abanico cerrado de acciones o trabajos por parte del profesional. Esta situación en la extinción forestal conlleva un aumento de riesgo en la gestión de seguridad.



Aunque al parecer la tendencia es a adaptar el tipo de contrato psicológico a su situación en la organización, para el tema que nos ocupa la seguridad en la extinción forestal, como es deducible, es de gran importancia la actuación proactiva, no solo, en lo determinado por el contrato laboral o dictaminado por el mando, sino, en cualquier actuación que pueda suponer una mejora de los resultados. Entre los que se encuentra en primer lugar la seguridad, que como estamos viendo tiene multitud de temas, factores y realidades que la afectan tanto de manera individual, como grupal y organizacional.

Cuando el contrato psicológico se altera, al no cumplir una de las partes lo que la otra espera de ella, no solo afecta a lo que el profesional cree que se le debe sino también a lo que él piensa que está obligado a dar a cambio (Robinson et al., 1994).

Una mala gestión del contrato psicológico por parte de la organización puede llevar a la sensación de que este es violado o roto, lo que dañará la confianza y la buena fe, esencial en la relación, y sintiéndose tratado injustamente. Pudiéndose provocar:

- Baja satisfacción laboral.
- Cese del compromiso con la organización.
- Cese de la conducta pro-rol (conducta positiva y proactiva hacia el trabajo).

Si las expectativas, en general, no se cumplen tenderá a producir decepción, pero si las obligaciones incluidas en el contrato psicológico se perciben como no cumplidas producirán reacciones emocionales más importantes, como puede ser la cólera y la traición, lo que puede llevar a:

- Descenso de la confianza.
- Disminución del trabajo.
- Disminución de la satisfacción organizacional.
- Disminución de la intención de permanecer en la empresa.
- Experiencia emocional de decepción, frustración y ansiedad.
- Paso a dar más importancia a las recompensas monetarias que a los aspectos subjetivos.

Algunos autores diferencian entre infracción y violación del contrato psicológico. El paso de la primera a la segunda dependerá de la interpretación que el profesional haga y de cómo los agentes organizacionales respondan al fracaso de la organización.

Este contrato psicológico podemos extenderlo como “contrato moral” a las relaciones entre compañeros, con el mando, con el personal al cargo o con el equipo de trabajo.

Es importante entender que este tipo de contrato dependerá no solo de la situación provocada por la organización, sino, también del individuo en cuestión. Es por ello que para mantener los niveles de



seguridad, en lo descrito para este apartado, sea necesaria una buena gestión de personal, que vaya más allá de la contratación y las sanciones, y una buena gestión de las emociones y la motivación, entre otras actuaciones.

“La realidad de las organizaciones es construida por los miembros a través de procesos cognitivos, sociales y políticos”. Palací (2008).

BIBLIOGRAFÍA

Allen, N. J. & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organisation. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1 – 18.

Brown, S.P. (1996). A meta-analysis and review of organizational research on job involvement. *Psychological Bulletin*.

Gilliland, S.W. (1993). The perceived fairness of selection systems: An organizational justice perspective. *Academy of Management Review*, 18, 694-734.

Organ, D.W. (1994). “Personality and Organizational Citizenship Behaviour”, en *Journal of Management*, pp. 466.

Palací, F.J. (2008). Las organizaciones y su psicología. En F.J. Palací (Ed.), *Psicología de la Organización* (pp. 1-30). Madrid: Pearson.

Pérez, J. & Fidalgo, M. (1994). NTP 394: Satisfacción laboral: escala general de satisfacción. Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo.

Prades, A. (1998). NTP 492: Cambios de actitud en la prevención de riesgos laborales (I): métodos y clasificación. Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo.

Robinson, S.L.; Kraatz, M.S. & Rousseau, D.M. (1994). Changing obligations and the psychological contract: A longitudinal study. *Academy of Management Journal*, nº37, págs. 137-152.

Rodríguez, J.C., (2011). *Apuntes de psicología aplicada*. Las Palmas de Gran Canaria. Vicerrectorado de Ordenación Académica y Espacio Europeo de Educación Superior. Universidad de las Palmas de Gran Canaria.

Van Dyne, L., Graham, J.W., & Dienesch, R.M. (1994). Organizational citizenship behavior: construct redefinition, operationalization, and validation. *Academy of Management Journal*, 37, 765-802.

Vesga, J.J. (2007). Contenido del contrato psicológico percibido en distintas modalidades de trabajo. *Perspectivas en Psicología*, 10, 79-99.

BLOQUE III:

ASPECTOS GRUPALES REALIDAD Y PROBLEMAS RELACIONADOS

“No es posible sentirse o/y estar seguro en la extinción de incendios forestales, si no confías en los que trabajan a tu lado.”

(Fernández, C.)





SIMBOLOGÍA:

Conocimientos
Importantes

Ejemplos

Ejercicios

CAPÍTULO VIII

COMUNICACIÓN

Sin rodeos: las clases dirigentes españolas están entre las que peor comunican de Europa. Empresarios, políticos, banqueros e incluso profesores tienen dificultades evidentes para hacer llegar su mensaje con claridad. Con un agravante peligroso: encima no lo saben y algunos hasta creen lo contrario... una cosa es hablar mucho y otra, muy distinta, saber comunicar los mensajes con eficacia.”

(Campo, M. 2008)





El gran problema de la comunicación en nuestro sector es que, para un político, banquero, profesor, el uso de una “mala” comunicación la mayoría de las veces influirá en sus ganancias, su imagen, lo que aprenden los alumnos, etc., pero para los profesionales en extinción de incendios forestales puede significar la “**muerte**”, tanto de manera directa sino sabemos transmitir la información, como de manera indirecta, al perjudicar el funcionamiento de los equipos y/u organización.

La comunicación no solo es influyente en el ámbito laboral, sino que su importancia también se da en otros numerosos ámbitos de la vida, por ejemplo:

- **Ámbito Personal.** Desde que el ser humano tiene uso de razón, ha mantenido un diálogo interior consigo mismo, lo que ha sido fundamental en su desarrollo personal. La comunicación posibilita los procesos que se dan en el individuo a nivel psicológico, de su experiencia vital, de su forma de ver el mundo y de su forma de relacionarse.
- **Ámbito Formativo.** Como herramienta principal en sus diferentes formas (escrita, oral, visual, etc.).
- **Ámbito Laboral.** Desde la comunicación entre compañeros, hasta la comunicación con la organización, ésta posibilita el funcionamiento, coordinación, la capacidad de afrontamiento a los retos, etc., a los que se tiene que enfrentar una organización para cumplir sus objetivos. Siendo el principal de ellos el mantenimiento de la seguridad.
- **Ámbito Social.** La comunicación es la base para lograr mantener una relación o vínculo con los demás, sin ella sería muy difícil mantener ningún tipo de relación.

La comunicación es básica en numerosas áreas con relación a la seguridad, entre ellas:

- Relaciones entre los profesionales.
- Organización y Gestión de Personal.
- Liderazgo.
- Trabajo en equipo.
- Resolución de conflictos.
- Motivación.
- Gestión del trabajo.
- Investigación.
- Transmisión de experiencias y conocimientos.
- Etc.



Dentro de la comunicación laboral relacionada con la seguridad existen algunos conceptos principales que merecen especial atención. El objetivo de este capítulo es pues exponerlos de forma genérica. Invitamos al lector a profundizar en dichos aspectos si le es necesario, para lo cual se adjunta un conjunto de referencias dentro de la bibliografía utilizada.

8.1 ¿QUÉ ES LA COMUNICACIÓN?

Existe un error bastante común, el de creer que la información y la comunicación son lo mismo, lo cual no es cierto.

- El proceso de **información** se produce cuando un emisor emite un mensaje por un canal a un receptor, sin recibir ningún mensaje del receptor. Un ejemplo puede ser un discurso o una orden tajante sin pretender contestación.
- La **comunicación** podríamos decir que es el proceso de información complementado con una respuesta del receptor, llamada retroalimentación o **feedback**. Por lo que los roles de emisor y receptor se intercambian, tantas veces como sea necesario. El ejemplo más claro es cualquier tipo de conversación entre dos o más personas.

Aunque profundizaremos en los aspectos técnicos de la comunicación, hay algunos temas tremendamente importantes que se deben entender:





8.1.1 LA COMUNICACIÓN ES GENEROSA Y SOLIDARIA

La acción de comunicarse tiene como objetivo principal el compartir diferentes informaciones. En la mayoría de los casos el emisor manda un mensaje para que éste sea entendido por el receptor quien interaccionará respondiendo al emisor. Este principio de la comunicación está basado en **lograr que el receptor nos entienda**, si esto es así, el mensaje que mandamos **no debe construirse para que nosotros lo entendamos** sino **para que sea entendido por el receptor**. Este matiz nos debe forzar a pensar a quien le vamos a dirigir el mensaje, a intuir las características y capacidades del receptor.

Algunos ejemplos:

- El más claro de esto sería una conversación con una persona con deficiencias auditivas, si no entendemos que el receptor no nos oirá y le hablamos sin que pueda ver nuestros labios, de nada valdrá el esfuerzo, no existirá comunicación alguna.
- Si le hablamos a alguien sobre un tema que no conoce sin tenerlo en cuenta, el receptor no nos entenderá, sería algo así como si estuviese sordo a nuestro mensaje, y por lo tanto se daría en el mejor de los casos una “mala” comunicación.
- Si nos comunicamos de manera imperativa, agresiva y/o irrespetuosa, es muy normal que el receptor se sienta atacado u ofendido por lo que más que comunicarse tenderá a defenderse, por lo que se generará una mala comunicación.

La comunicación por tanto no solo debe realizarse pensando en lo que nosotros queremos decir, sino en a quien va dirigida, sus características (culturales, físicas, emocionales,...), sus circunstancias (estado emocional en ese instante, estado físico,...) y las posibles especificidades que pueda tener.

Por lo tanto podemos afirmar, como se ha expuesto en el título del apartado, que la comunicación en la mayoría de los casos debe ser Generosa y Solidaria, al tener que construirse y desarrollarse pensando en los demás.

Uno de los primeros principios de la comunicación es generarla pensando en las características, circunstancias y especificidades del receptor.

8.1.2 PERCEPCIÓN, COMUNICACIÓN, HUMILDAD Y SEGURIDAD

“Siempre hay un tiempo para soltar las palabras, pero no para retirarlas.” (Baltasar Gracián)

Es muy importante el papel que juega la percepción que cada uno hacemos del mundo que nos rodea.

Las personas mediante nuestros sentidos recibimos información que procesamos en nuestro cerebro. En este proceso intervienen entre otras cosas las emociones, las experiencias anteriores, la forma de nuestro cerebro determinada genéticamente o por agentes medioambientales o biológicos, etc., lo que hace que cada uno de nosotros tenga diferentes posibilidades de ver y entender las



cosas (objetos, conceptos, etc.). Así, por ejemplo, los daltónicos no ven los colores como la mayoría de las personas, pero en realidad es como si cada uno de nosotros tuviésemos una forma de ver y entender las cosas de manera diferente, aunque solo sea un poco.

Otro de los factores que debe hacernos pensar, es el hecho que nuestro cerebro “nos engaña”. Todos alguna vez hemos visto en medios de comunicación, libros, revistas, o en la propia naturaleza, elementos que parecen moverse sin hacerlo, que parecen completos sin estarlo, imágenes en las que unos ven unas cosas y otros otras, o que pueden ser vistas como imágenes distintas, etc. Todo ello debe hacernos comprender que aunque creamos que hemos observado algo es posible que existan matices o realidades que no hayamos observado, lo que en el campo que nos ocupa nos obliga a entender que necesitamos información complementaria, en la mayoría de los casos de otros profesionales, con la que corroborar que nuestra información es cierta y completa. Para ello precisamos de realizar una comunicación partiendo **de que siempre existe la posibilidad de que estemos equivocados**, para lo cual podemos decir que es necesario que la comunicación se base en una actitud de **humildad**, la cual bien gestionada favorecerá la comunicación y por tanto mejorará la seguridad, a la vez que disminuirá los conflictos como se verá a posteriori.

La humildad es una de las mayores herramientas para la seguridad.

Ejemplos de esto pueden ser los siguientes:

- Lea el texto hasta el final, sin fijarse en que este se ve algo extraño:
En difreetnes invesigtacioes los cinefitticos ingeses descbureiron, que es de pcoa impo-
trancia en que odern etsan las lertas en las palbaras, lo mas improtnate,es que la pirmea
y ulimta lerta tieenn que esatr en su luagr.
Lo del meido no es imoprtnate, aun asi pudees leer.
Poruqe nosrotos lemeos las pablaras enetras y no lerta por lerta.

Hecho que puede producir que unos leamos de manera distinta una misma información escrita, por ejemplo.

- Ante una misma imagen, cada persona se fijará en cosas distintas si no está entrenada, difiriendo en las explicaciones sobre lo que vemos. De esta manera, si en una intervención vemos imágenes como estas, las descripciones de cada uno serán distintas:



Imágenes 1 y 2. Percepción de la situación real.



De la misma manera una organización que mantiene una postura de humildad y justicia, como base para la comunicación, conseguirá una mejor comunicación con sus profesionales y un mayor rango de seguridad.

8.2 COMPONENTES DE LA COMUNICACIÓN

La comunicación puede enfocarse desde distintos puntos de vista pero es muy importante entender el proceso, siendo para ello un buen punto de partida el “Modelo de proceso de comunicación de percepciones”.

Podemos definir la comunicación como “el intercambio de información entre un emisor y un receptor y la inferencia (percepción) de su significado entre las personas implicadas” (Rodríguez, J.C., 2008)

Este proceso que antes se entendía como un conducto de emisor a receptor ha quedado invalidado por una perspectiva más real y compleja, definiéndolo como un modelo de comunicación de percepciones, en el que los receptores crean significados en sus mentes.

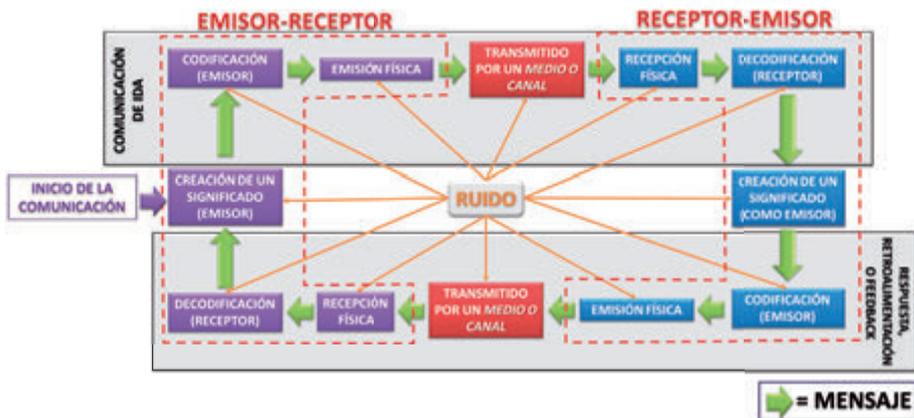


Gráfico 22. Modelo de comunicación de percepciones.

Podemos decir que la comunicación empieza cuando el emisor siente o piensa comunicar algo, en este momento debe convertirlo en un mensaje entendible para el receptor; lo codifica, y después lo emite físicamente por un medio hacia el receptor. Éste lo recibe físicamente y debe decodificarlo en conceptos que para él tengan sentido. El receptor, en este punto, valora lo que ha entendido del mensaje e inicia una nueva emisión de vuelta, una respuesta o retroalimentación, idéntica en proceso al primer emisor. A la vez que esto sucede se dan o pueden dar numerosos problemas que dificultan la comunicación, el llamado ruido.



Un ejemplo básico:

Un profesional siente que necesita agua para seguir trabajando, esto hace que lo piense conscientemente y decida comunicarlo, entonces imagina como decírselo al mando y construye en su cabeza las frases que le va a decir, para posteriormente mediante el aire exhalado por sus pulmones convertirlo en sonido, que viaja por el aire hasta el oído de su mando, el cual al recibirlo como vibración física debe convertirlo en un mensaje entendible, pasando a valorar lo que su compañero le ha sollicitado y devolverle la respuesta que considere oportuna.

La codificación/descodificación no solo puede hacerse en palabras, puede ser números, gestos, señales no verbales, etc.

8.3 TIPOS DE COMUNICACIÓN

La comunicación a grandes rasgos la podemos dividir en tres según algunos autores:

- **Verbal.** Oral o escrita. A través del lenguaje por los diferentes medios.
- **Paraverbal.** Al emitir un mensaje oral se producen variaciones que pueden modificar su forma y significado, como pueden ser: la voz (volumen, entonación, claridad, timbre,...) fluidez verbal, perturbaciones del habla (pausas, silencios, vacilaciones,...), velocidad de emisión, tiempo ocupado al hablar, etc.
- **No verbal.** Posturas, gestos, distancia, miradas, movimientos, frecuencia respiratoria, vestimenta, frecuencia de las palpaciones, la sudoración, el flujo sanguíneo (sonrojarse,...), la activación muscular (mover compulsivamente una parte del cuerpo,...), etc.

Ejemplos de la comunicación no verbal son aquello que transmitimos con la imagen corporal:

La imagen de un profesional desaliñado cuando está en espera en la base puede inducir a personas ajenas al servicio a pensar que es un mal profesional.

Sin embargo un profesional en labores de extinción con una imagen pulcra y cuidada puede inducir a profesionales que lo observen al pasar a pensar que no está ejerciendo su labor con diligencia.

Es indudable que profesionales que se trasladan organizadamente, a ojos de personal externo, dan una mejor imagen que si no lo realizan, al margen de su valía profesional.

Esto es trasladable por ejemplo a la comunicación escrita, si emitimos un texto de manera descuidada, mal colocado, con letra difícil de leer, con faltas, etc., aun teniendo tiempo para redactarlo (no en una emergencia), transmitiremos más allá del significado de sus palabras, que somos descuidados, que nos da un poco igual el receptor, que no tenemos la cultura suficiente para hacerlo mejor u otras informaciones no positivas, lo que puede condicionar al receptor pudiéndole generar distorsiones en el entendimiento del mensaje.



Es importante recordar que la imagen es parte de la información que emitimos, aunque sea errónea. Las personas buscan coherencia en sus pensamientos y conceptos, por lo que es normal que una persona al ver a un profesional desaliñado piense que este también es desorganizado en el trabajo, es asocial u otras cosas negativas, aunque no sea real.

La comunicación escrita tiene ciertas ventajas: permanece en el tiempo; presenta mayor capacidad de almacenamiento y consulta; y suele ser, normalmente, más precisa e imperturbable a largo plazo. Pero también presenta ciertos inconvenientes: requiere de medios de expresión necesita más tiempo para emitirse y posee una retroalimentación más lenta, por lo que puede ser mal interpretada al inicio tardándose más en la corrección de los errores.

La comunicación oral es más rápida en su transmisión y retroalimentación, pero no es perdurable, salvo grabación. Esta se enriquece y complementa con la comunicación no verbal.

MEDIO		RETROINFORMACIÓN	RIQUEZA DEL MEDIO	ACUERDO PARA:
Cara a cara	Oral	Inmediata	Alta	Conocer el clima, recibir respuestas, trabajo en equipo,...
Teléfono		Rápida		
Documentos dirigidos a una persona específica	Escrito	Lenta	Baja	
Documentos dirigidos a todo el personal		Muy lenta		

Tabla 9. Tipos de comunicación verbal (Rodríguez, 1996)

De esta manera no utilizaremos, normalmente, un escrito para algo de lo que necesitamos una respuesta rápida, o no utilizaremos la vía oral para temas administrativos o judiciales.

Mehrabian en 1968 planteó que el **lenguaje verbal (oral)** es sólo responsable del **7%** del impacto que la comunicación causa en los demás. El restante **93%** tiene que ver con el **lenguaje no verbal**, en el que el impacto se reparte entre los tonos de la voz, los matices y otros sonidos con un 38% y lo gestual con un 55%.

A su vez Birdwhistell (1970), o estudios más recientes como el de Hickson et al. (2004), exponen que el mensaje verbal de una conversación cara a cara es menos del 35% y que más del 65% de la comunicación es no verbal. Lo que indica que el lenguaje no verbal es el principal responsable del impacto emocional y cognitivo que la comunicación produce en los demás.

Los estudios indican que el **lenguaje no verbal** es el principal responsable del impacto emocional y cognitivo que la comunicación produce en los demás. Y además es difícilmente manejable, por que indica lo que sentimos o pensamos en realidad, pudiendo generar una contradicción al receptor si mentimos.



La comunicación no verbal y la verbal están intercomunicadas, siendo importantes para una comunicación efectiva. La relación entre las dos se desarrolla mediante:

1. **Repetición.** Cuando la una refuerza la otra. Por ejemplo al decir una dirección la acompañamos indicando con el dedo.
2. **Contradicción.** Es cuando los dos tipos de lenguaje se contradicen. Un ejemplo sería el indicar que no se está nervioso a la vez que se suda sin actividad, movemos las manos y hablamos entrecortado.
3. **Sustitución.** De las señales no verbales por verbales. Un ejemplo sería contestar con un movimiento de cabeza, cuando se pregunta por la gravedad de una víctima, de manera que se sobreentiende que es alta.
4. **Complementar.** La verbal con la no verbal. Ejemplos son el levantar la voz en cosas que consideramos importantes, dar la mano al agradecer algo, etc.

Algunos de los tipos básicos de señales no verbales utilizados son:

TIPO DE SEÑAL	EXPLICACIÓN Y EJEMPLOS
Movimientos del cuerpo	Ademanos, expresiones faciales, comportamiento visual, contacto físico y cualquier otro movimiento del cuerpo.
Rasgos personales	Forma del cuerpo, físico, postura, olores corporales o del aliento, altura, peso, color del cabello y color de la piel.
Paralenguaje	Calidades de voz, volumen, velocidad del habla, tono, falta de fluidez (uso de muletillas "ah", "mmm" o "uh"), risa, bostezo, etc.
Uso del espacio	La forma en que las personas emplean y perciben el espacio, incluida la distribución de los asientos, la distancia para la conversación y la tendencia "territorial" de los humanos a marcar un espacio personal.
Entorno físico	Diseño del edificio, mobiliario y otros objetos, decoración interior, limpieza, iluminación y ruido.
Tiempo	Llegar tarde o temprano, hacer que otros esperen, diferencias culturales en la percepción del tiempo y la relación entre el tiempo y el estatus.

Tabla 10. Tipos básicos de señales. (Rodríguez, J. C., 2008)

8.4 MEDIOS DE COMUNICACIÓN

Dada la variedad de medios es importante saber cuál y cuando utilizar cada uno, como guía y ejemplo expondremos un modelo contingencial cuyo objetivo es el de ayudar a elegir el medio más adecuado. Este modelo está basado en la interrelación de dos conceptos: la riqueza de la información y la complejidad del problema-situación tratada.

- La **riqueza de la información** viene definida como (Daft, R. L. & Lengel, R.H., 1984): "La riqueza se define como la capacidad potencial de los datos de transportar información". Por lo que cada medio tendrá diferente nivel de riqueza. Esta se basa en cuatro factores: La retroalimentación (inmediata-lenta), el canal (Audiovisual, audio o visual limitado), el tipo de comunicación (personal-impersonal) y fuente del lenguaje (corporal, natural o numérico).



Riqueza de información	Medio	Retro-feedback	Canal	Tipo de comunicación	Fuente del lenguaje
Alta ↑ Baja	Cara a cara Teléfono Escrito personal Escrito formal Numérico formal	Inmediato Rápido Lento Muy lento Muy lento	Audiovisual Audio Visual limitado Visual limitado Visual limitado	Personal Personal Personal Impersonal Impersonal	Corporal, natural Natural Natural Natural Numérico

Tabla 11. Características de la riqueza de información de diversos medios. (Rodríguez, J. C. 2008)

Como es observable en la tabla la comunicación más rica es la realizada *cara a cara*.

Es por ello que la comunicación cara a cara es una de las mejores opciones para la resolución de conflictos en los equipos.

- La **complejidad del problema-situación**, puede ser desde alta a baja. Las situaciones menos complejas suelen ser repetitivas, predecibles y suelen ser manejadas procedimentalmente, mientras que las situaciones de alta complejidad frecuentemente son ambiguas, con carga emotiva alta, de difícil análisis, etc., y no existen respuestas pre-establecidas.

La relación entre estos conceptos nos da un marco de decisión plasmado en el siguiente gráfico:



Gráfico 23. Modelo contingencial para elegir medios de comunicación. (Rodríguez, J. C., 2008)

Como se puede observar la comunicación ineficaz se puede producir tanto por que la riqueza del medio es demasiado alta como por que sea demasiado baja, según la complejidad del problema o de la situación.



La propia selección del medio es ya una información transmitida. Además, un error en la elección de los medios utilizados puede empeorar las situaciones y/o los problemas.

Por ejemplo, si elegimos un medio de riqueza baja en un problema podemos estar “comunicando” que estamos enfocándolo como de baja complejidad y entenderse que es poco importante para nosotros.

8.5 EL RUIDO Y LAS BARRERAS

Partiendo del modelo de comunicación de percepciones es importante conocer los elementos que pueden distorsionar la comunicación, factores por lo tanto a controlar y minimizar. De estos factores, nos centraremos en este manual en los ruidos y las barreras.

Los **ruidos** los podemos dividir en dos grupos:

- o Mecánicos. Producidos por las interferencias físicas y las deficiencias técnicas: interferencias en las emisoras, ruido ambiente, aparatos que no dan calidad, un mal bolígrafo, escrituras difíciles de leer, imágenes en mala calidad, textos pequeños, etc.
- o De la comunicación. Términos inadecuados por incorrectos o equivocados, falta de interés o/y atención del receptor; prejuicios, conceptos desconocidos para el receptor; conceptos de significados múltiples, diferencias culturales, etc.

A su vez, la mayor parte de las barreras a tener en cuenta las podemos encuadrar en los siguientes apartados:

I. Creadas por el emisor:

- a. **Problemas semánticos.** Palabras que significan cosas diferentes para el emisor y el receptor. Por ejemplo el uso de conceptos técnicos que pueden significar otra cosa para diferentes personas, el término “toro” para un matemático es la figura de un “donut” o “forma de cámara de neumático” y para cualquier persona es un animal.



Imagen 3. El término “toro” y sus dos significados diferentes: el toro como animal y como figura matemática.



- b. **Filtrado.** Por ejemplo, al hablar con el mando se suele manipular la información para que este la perciba de manera positiva.
- c. **Lenguaje interno del grupo.** Los grupos tanto sociales como laborales suelen tener términos que solo ellos conocen. Un ejemplo de esto son los glosarios sobre términos de incendios forestales, términos que para los no formados o pertenecientes a este sector no tienen significado. También son importantes los códigos o lenguajes verbales o no verbales generados en los equipos, propios de cada uno, por ejemplo señales o gestos para comunicarse en entornos de ruido o a gran distancia. Si el receptor no conoce este lenguaje la comunicación se verá resentida.
- d. **Diferencias de estatus.** Los signos, comportamientos, lugares de trabajo, equipos o vestimentas, etc., utilizados por los mandos jerárquicos pueden percibirse como amenazantes por los profesionales, pudiendo esto perjudicar la comunicación.
- e. **Presiones de tiempo.** La falta de tiempo puede hacer que no nos comuniquemos, que nos comuniquemos mal o que elijamos un medio de comunicación incorrecto, entre otros problemas.

2. Creadas por el receptor:

- a. **Escucha selectiva.** Se trata del bloqueo de parte de la información por ejemplo porque ésta entra en conflicto con sus creencias o valores. Las informaciones que entran en disputa con nuestras creencias preconcebidas solemos ignorarlas o distorsionarlas, para reafirmar nuestros prejuicios hacia ellas.

Por ejemplo, si creemos que un compañero es un mal profesional, la información que nos llegue de él tenderemos a interpretarla de manera negativa, confirmando nuestra apreciación.

- b. **Juicios de valor.** El receptor realiza un juicio de valor sobre los mensajes antes de recibir toda la información. Basándose en estos, entre otras cosas, en la valoración que tiene el receptor del emisor; las experiencias que se hayan pasado con él o con la propia valoración anticipada que se realiza.

Un ejemplo claro sería el desechar una información como inútil antes siquiera de terminar de recibir el mensaje.

- c. **Credibilidad de la fuente.** La credibilidad suele basarse en el conocimiento del emisor sobre el tema (1), en la confianza o el grado en que se cree que el emisor no tiene motivos ocultos y actúa honestamente (2) y en la integridad y coherencia entre las palabras y las acciones (3).

Un ejemplo claro sería el desechar una información de seguridad que nos viene de un mando o compañero en el que no confiamos, pudiendo empezar a pensar en opciones propias de seguridad antes siquiera de terminar de recibir el mensaje. O el desconfiar de la información si existe contradicción entre la comunicación verbal y no verbal.



3. Creadas por emisor o receptor.

- a. **Marco de referencia.** El enfoque cultural, de valores, la concepción laboral, etc. pueden producir que los mismos términos signifiquen cosas diferentes para emisor y receptor. Este problema entre la codificación-decodificación es de gran importancia en la comunicación.

Como ejemplo los términos *eficacia* o *peligro* pueden tener diferentes marcos de referencia y por tanto distintos significados para el profesional, el representante sindical y el mando.

- b. **Comportamiento proxémico.** En el caso que nos ocupa como barrera sería el mal uso de las distancias interpersonales. Edward T. Hall en 1963, acuñó la palabra para designar las observaciones y teorías relacionadas con el empleo que el hombre hace del espacio. Este investigador enunció cuatro subcategorías del espacio personal o informal:

- *La distancia íntima. Menos de 40 cm.*
- *La distancia personal. Entre 0.5m y 1.25 m*
- *La distancia social. Entre 1.25 m y 3.75 m.*
- *La distancia pública. Más de 3.75 m.*

La gestión errónea de estas distancias supondrá una barrera que perjudicará la comunicación si la manera de entender la distancia adecuada a la relación difiere entre receptor y emisor.

Ejemplos de esto puede ser el mando que intenta reforzar la relación con un profesional a su cargo mediante el acercamiento físico y el contacto, mientras que el profesional lo siente como una violación de su espacio, provocando el rechazo interno del profesional hacia su mando, aunque no se lo comunique para no perjudicarse. El resultado final de esta comunicación errónea es el contrario del perseguido, ya que las emociones de rechazo pueden llegar a bloquear cualquier entrada de información procedente del mando, y perjudicar su imagen y grado de confianza frente al profesional.

- c. **Sobrecarga de comunicación.** Si la cantidad de información como se ha visto superan la capacidad de procesamiento del receptor se producirá una sobrecarga que perjudicará la información.

Un ejemplo sería cuando un mando cansado al pasar por un puesto de mando sin permitírsele descansar el tiempo adecuado, recibe gran cantidad de información de manera desordenada, sin soporte ni posibilidad de recogerla. Y por no quedar mal no se corrige esta situación, perdiendo parte de la información, que por su cansancio no es capaz de percatarse de que es necesaria para su seguridad o la seguridad del grupo.

8.6 ESTILOS DE COMUNICACIÓN

Cada individuo mantiene un estilo propio de comunicación, pero podemos agrupar las características más importantes en tres estilos para su exposición:



8.6.1 ESTILO AGRESIVO

Los profesionales que utilizan este estilo buscan sus propios objetivos, sin que le preocupen los demás. Utiliza estrategias como los sentimientos de culpabilidad, intimidación o enfado.

- Suelen tener una expresión de pensamientos, sentimientos y creencias, hostiles y dominantes, violando los derechos de los demás.
- Mantienen una alta autoestima, sintiéndose superiores, imponiendo sus derechos a los demás y pensando que ellos son más importantes.
- Mantienen una defensa de sus derechos y una comunicación de sus pensamientos, sentimientos y opiniones, inapropiados e impositivos y transgrediendo los derechos de los demás.
- Utilizan agresiones verbales directas que incluyen ofensas verbales, insultos, amenazas y comentarios hostiles o humillantes, uniendo a esto un componente no verbal que puede incluir gestos hostiles o amenazantes. Pudiendo, a su vez, utilizar agresiones verbales indirectas que incluirían comentarios sarcásticos y/o rencorosos.

El objetivo natural de la agresión es el intento de dominación de los demás. Asegurándose este objetivo por medio de la humillación y la degradación.





Este tipo de conducta puede proporcionar al individuo como resultado consecuencias favorables, como pueden ser una expresión emocional satisfactoria, un sentimiento de poder y la consecución de los objetivos deseados, pero las consecuencias a largo plazo casi siempre son negativas.

Las características más importantes de esta comunicación agresiva son, la defensa de sus derechos sin respetar a los demás, implicando agresión, desprecio y dominio de los demás.

Las personas que suelen tener este estilo mantienen creencias del tipo: "Solo yo importo" o "Lo que tú pienses o sientas no me interesa".

Entre las conductas encontramos, entre otras, mantenimiento de la mirada fija, alto volumen de voz, habla fluida y rápida, no respeto hacia las distancias, gestos amenazantes o posturas intimidatorias.

La verbalización de este estilo se suele realizar introduciendo en las frases:

- "Harías mejor en...";
- "Haz...";
- "Ten cuidado...";
- "Debes estar bromeando...";
- "Si no lo haces...";
- "Deberías...";
- "Mal...".

Los resultados de este tipo de comunicación son:

- Aumento de los conflictos interpersonales.
- Sensación de falta de control.
- Tensión o/y estrés.
- Frustración.
- Sensación mantenida de enfado.
- Daño a los demás.
- Sensación de falta de control.
- Pérdida de oportunidades.
- Soledad.
- No le gustan los demás.

Este estilo podremos encuadrarlo como una barrera que perjudica la comunicación eficaz a la organización y a la seguridad.



8.6.2 ESTILO PASIVO

Suele utilizarse por los profesionales que evitan la confrontación y rehúyen llamar la atención. Su respuesta es pasiva, sin implicación o/y de conformidad. Suelen dejarse mandar, sin defender sus derechos.

Suelen tener una expresión sin efectividad de pensamientos, sentimientos y creencias, permitiendo que otros violen sus derechos.

Mantienen normalmente una baja autoestima, sintiéndose inferiores a los demás y que sus derechos no cuentan.

Uno de sus objetivos principales es el apaciguar a los demás y el evitar conflictos a toda costa.

La probabilidad de que satisfaga sus necesidades se encuentra reducida debido a la falta de comunicación o a la comunicación indirecta o incompleta. Las personas que actúan así pueden sentirse a menudo incomprendidas, no tomadas en cuenta y manipuladas.

Las características más importantes son, la no defensa de sus propios derechos, respetando a los demás pero no a uno mismo, anteponiendo los deseos de los demás a los de ellos.

Las personas que suelen tener este estilo mantienen creencias del tipo: "Lo que tu deseas es lo más importante" o "Tengo que aceptar o si no se ofenderá y me rechazará".

Entre las conductas encontramos, entre otras, mantenimiento de la mirada hacia abajo, bajo volumen de voz, vacilaciones, posturas hundidas o tono apesadumbrado y vacilante.





La verbalización de este estilo se suele realizar introduciendo en las frases:

- “Supongo...”;
- “Te importaría mucho...”;
- “No te molestes...”;
- “Bueno...”;
- “Quizás...”;
- “Me pregunto si podríamos...”.

Los resultados de este tipo de comunicación son:

- Aumento de los conflictos interpersonales.
- Sensación de falta de control.
- Depresión.
- Desamparo.
- Tensión o/y estrés.
- Sensación mantenida de enfado.
- Se hace daño a sí mismo.
- Autoestima baja.
- Pérdida de oportunidades.
- Soledad.
- No gusta, ni se gusta.

Este estilo, como el anterior, podríamos encuadrarlo como una barrera que perjudica la comunicación eficaz, a la organización y a la seguridad.

8.6.3 ESTILO ASERTIVO

Este estilo, es en sí mismo una herramienta de afrontamiento y resolución de problemas, por lo que se trata en el Bloque V.



BIBLIOGRAFÍA:

Ballenato, G. (2006). *Comunicación eficaz. Teoría y práctica de la comunicación humana*. Madrid (España). Ed. Pirámide.

Birdwhistell, R.L. (1970). *Kinesics and context: Essays on body motion communication*. Philadelphia. University of Pennsylvania Press.

Campo, M. (2008). *¿Por qué los españoles comunicamos tan mal?* Barcelona (España). Plaza & Janés.

Daft R. L. y Lengel, R. H. (1984). "Information Richness: A New Approach to Managerial Behavior and Organizational Desing", en *Research in Organizational Behaviour*; eds. B. M. Staw y L. L. Cummings (Greenwich, CT: JAI Press), pag. 196.

Hickson, M. L., Stacks, S.W. & Moore, N.J. (2004). *Nonverbal communication: Studies and applications*. Los Angeles, Roxbury.

Rodríguez, I. & Hernández, M. (2011): "Análisis de la comunicación no verbal de José Luis Rodríguez Zapatero", en *Revista Latina de Comunicación Social*. 65. La Laguna (Tenerife): Universidad de La Laguna, páginas 436 a 449 recuperado el 10 de Septiembre de 2015, recuperado de http://www.revistalatinacs.org/10/art3/911_Cervantes/33_Imelda.html/.

Rodríguez, J. C. (2008). *Psicología de la personalidad e interacción social*. Las Palmas de Gran Canaria. Vicerrectorado de Ordenación Académica y Espacio Europeo de Educación Superior. Universidad de las Palmas de Gran Canaria.

Rodríguez, M. (1996). *La comunicación en el capital humano y la empresa*. Cooper & Lybrand, Cinco días, cuadernos de gestión, Madrid.

CAPÍTULO IX

GRUPOS Y EQUIPOS DE TRABAJO

“Los grupos de trabajo no son turbas desorganizadas. Tienen una estructura que modela el comportamiento de sus miembros, que hace probable la explicación y predicción de una gran parte del comportamiento individual dentro del grupo, así como de su desempeño en general”

(Robbins, S. P. & Judge, T.A., 1999).





Para un buen desarrollo y gestión de la seguridad, tanto individual como organizacional, esta debe ser abordada por todos los integrantes de la entidad u organización, dejando en un segundo plano las metas personales en pro de convertir la seguridad en el principal objetivo común. Lo que no solo mejorará las condiciones laborales al disminuir el riesgo, sino que mejorará a su vez, la confianza de los trabajadores en la organización, su contrato psicológico, su posible insatisfacción, el desarrollo laboral, etc., lo que volverá a incidir de manera indirecta en la mejora de la seguridad.

No es viable que una organización llegue a ningún objetivo a costa de la seguridad de sus profesionales. Siendo uno de los aspectos principales para las organizaciones de extinción de incendios forestales, y sus profesionales, una gestión de la seguridad y el riesgo adecuada **con la participación de todos**.



Gráfico 24. Ejemplo de bucle de influencia de la mejora de la seguridad en la organización.

Una vez vista la necesidad de un trabajo en equipo de toda la organización, es importante entender que esta necesidad se da a todas las escalas.

Es indudable, para todos los participantes de la extinción forestal, la necesidad de trabajar con los demás para conseguir mantenerse seguro.



Un ejemplo sería la necesidad de todos los conductores de que los demás conductores sean seguros, sino en muchas ocasiones de nada valdrá lo que individualmente hacemos.

En el caso de la extinción existen innumerables ejemplos, entre los que encontramos los siguientes:

- Si al iniciar un contrafuego o quema de ensanche los compañeros de otra unidad no actúan basándose en la seguridad de todos los profesionales y no se percatan de nuestra existencia entre ellos y el frente de fuego, pueden iniciar un frente de fuego que nos coloque en riesgo extremo.
- Si un compañero observa un daño en una herramienta, pero al no valorar su incidencia en la seguridad de los demás, por vagancia no lo corrige, puede acarrear un accidente grave a otro de sus compañeros.
- Si una unidad no trabaja en equipo, consiguiendo coordinarse para llegar a altos grados de efectividad, en una situación de riesgo en la que lograr por ejemplo limpiar una zona rápidamente sea esencial, no estará al alcance de este grupo, situándose en un riesgo mayor.
- Si los compañeros no saben o no están preparados para afrontar un accidente como equipo y nos sucede algo, se tendrá un peor resultado.

En este capítulo nos centraremos en el trabajo conjunto de grupos de profesionales, los grupos y los equipos.

9.1 GRUPOS

En la enorme literatura sobre el tema se utilizan repetidamente estos dos términos como sinónimos, grupos y equipos de trabajo, como si fuesen una misma cosa. Pero para que el enfoque nos sea más útil en la orientación desarrollada de seguridad nosotros seguiremos la corriente de investigación que los diferencian.

Empecemos por los **grupos**, aunque existen numerosas definiciones, una bastante aceptada lo define como “dos o más empleados que interrelacionan de tal forma que la conducta y/o el rendimiento de un miembro está influido por la conducta y/o el rendimiento de los demás”.

9.1.1 TIPOS DE GRUPOS

Los grupos pueden ser divididos en dos clases: formales y no formales o informales.

Los **grupos formales** son aquellos que vienen definidos por la estructura de la organización, con designaciones de trabajo que marcan las tareas a desarrollar por estos. Los comportamientos de los integrantes son estipulados por las metas de la organización y están orientados a su cumplimiento.



Los **grupos informales** son alianzas sin estructura formal definida por la organización. Este tipo de grupos suelen partir de la necesidad de tener contacto social. Las interacciones que se dan en estos grupos aun no siendo oficiales o formales tienen una gran influencia en el comportamiento y el desempeño, por lo que deben ser tenidas en cuenta en la gestión de la seguridad.

Los grupos formales e informales suelen superponerse en la totalidad o en parte. Ejemplo de esto son los grupos informales que se generan dentro de los formales, muy importantes para su gestión.

Ejemplo de ello, son los subgrupos que se generan en una unidad cualquiera de incendios.

Si profundizamos es posible una clasificación en la que vemos como dentro de los grupos formales podemos distinguir **grupos de mando** (determinados por el organigrama de la entidad) o **de tareas** (su objetivo es realizar una tarea o proyecto), y en los informales, **grupos de interés** (su objetivo es un interés personal común) y **amistosos** (Se suelen dar por características comunes de los participantes y suelen mantenerse fuera de la relación laboral), según sean los motivos que inducen a crear el grupo. Aunque no profundizaremos en ellos, el profesional si debe de tenerlos en cuenta para entender los comportamientos y por ende para promover una buena gestión de la seguridad.

No se necesitarán las mismas actuaciones o comportamientos, para la resolución de problemas o la implantación de procedimientos de seguridad, en un grupo que se formó por interés de defensa frente a la organización, informal, que en un grupo formal como un retén, formado por la entidad, formal.

El comportamiento de los grupos podemos estructurarlo en función de las variables que lo determinan. Un modelo interesante para poder entenderlos lo podemos ver en el siguiente gráfico:

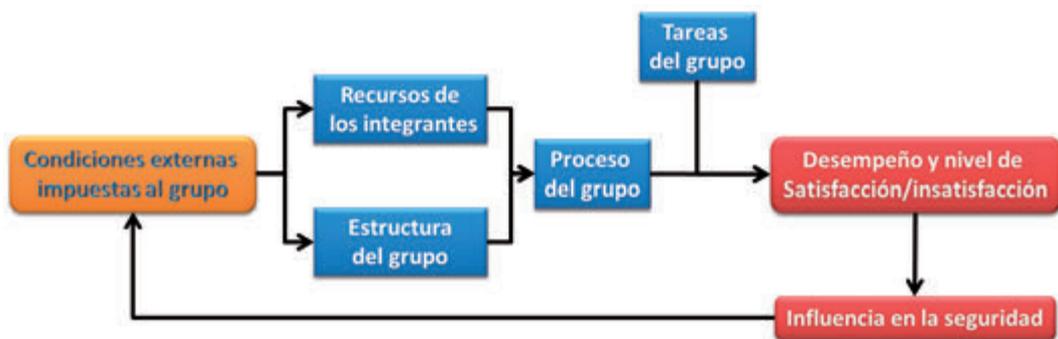


Gráfico 25. Modelo de comportamiento en grupos.



El comportamiento y las posibilidades de actuación de las que dispone un grupo dependen, entre otros, de los apartados definidos en el gráfico, siendo importante para gestionar la seguridad cada uno de ellos. Además de éstos son puntos sobre los que podemos actuar para mejorarla o solucionar problemas.

- Las **condiciones externas** que influyen entre otras son: las estrategias de la organización, la estructura jerárquica de autoridad, reglamentación formal, recursos organizacionales, procesos de selección de personal, sistemas de evaluación/recompensas del desempeño, cultura organizacional o el ambiente físico.
- Los **recursos que los integrantes** puedan aportar, serían a modo de ejemplo: los conocimientos, las aptitudes o las características de la personalidad.
- La **estructura del grupo**. En esta es importante entender puntos como son los roles, las normas del grupo, los estatus dentro de éste, el tamaño, la composición o la cohesión.
- Dentro del **proceso interno del grupo** son importantes aspectos tales como: patrones de comunicación interno del grupo, como son los procesos de como toman decisiones, el tipo de liderazgo, las dinámicas de poder, la forma de resolver los conflictos, etc.
- Las **tareas**, influyen según complejidad, si son atractivos para el grupo, si dependen de un trabajo conjunto entre los integrantes del grupo o con otros grupos, etc.

Todos estos apartados influyen en el comportamiento final del grupo y de cada uno de sus integrantes, teniendo una repercusión en el nivel de seguridad, lo cual suele tener un reflejo en las condiciones externas, sobre todo en la gestión de la seguridad por parte de la organización.

9.1.2 ETAPAS DE FORMACIÓN DE UN GRUPO

Hackman en su artículo "*Por qué hay equipos que no funcionan*", escribe:

"A veces, algunos ejecutivos declaran simplemente que un conjunto de personas será desde ese momento un equipo y que debe comenzar a comportarse como tal... [Pero] es imposible crear verdaderos equipos de esta manera. (...). Un estudio realizado por el Ministerio de Seguridad para los Transportes [de Estados Unidos] informó en 1994 que un 73% de los accidentes aéreos habían ocurrido el primer día que la tripulación volaba junta, [mientras] que un 44% sucedió durante el primer vuelo de los tripulantes. (...) [Esto reveló que] el funcionamiento de los equipos, más que los problemas mecánicos o la habilidad técnica de los pilotos, estaba en la raíz de gran parte de las catástrofes aéreas, [demostrándose que] una tripulación es particularmente vulnerable cuando sus miembros aún no han aprendido, a través del tiempo y la experiencia, a trabajar juntos."

Estas experiencias reflejan la necesidad de generar equipos de trabajo, sobre todo en las profesiones de alto riesgo, como es en nuestro caso los incendios forestales. Es por ello que debemos entender los procesos que se dan para llegar a ellos.



Dentro del amplio campo de conocimiento sobre los grupos y equipos (clasificación, roles...) necesarios para el desarrollo de la seguridad es importante entender que estos poseen dinamicidad a través del tiempo, un ciclo de vida.

Si intentamos entender un grupo como una entidad estática fracasaremos en los objetivos que nos pongamos. Por ello, en la planificación y desarrollo es importante tener en cuenta la evolución, con objeto de adaptar tanto las planificaciones, como las demás actuaciones a la evolución propia de cada grupo, generando, a su vez, un seguimiento continuo de su situación en cada momento.

Según Gómez & Acosta (2003), la formación y el desarrollo de los grupos de trabajo es un proceso continuo en constante cambio, pero además para que estos grupos se consoliden como equipos de trabajo deben pasar por una secuencia de procesos.

No todos los grupos pasan por las mismas fases, pero de manera general expondremos el modelo de Tuckman (1965), el cual permitirá entender el proceso de formación de un grupo. Según éste un grupo pasa por cinco fases (la última incluida por Jensen doce años después) antes de convertirse en un verdadero equipo:

- 1. Formación.** En esta fase se da el proceso de orientación de los miembros, los cuales intentan encontrar su sitio dentro del grupo. Se adoptan funciones y jerarquías designadas desde el exterior del grupo, estableciéndose relaciones fuertes de dependencia con los guías del grupo. En ella se conocen los miembros y establecen las relaciones personales
- 2. Conflicto.** Fase caracterizada por el conflicto y la hostilidad entre sus miembros, resistiéndose estos a la influencia del grupo. Se utiliza la rivalidad para obtener la figura de liderazgo o los diferentes roles dentro del equipo. Ya existe la suficiente confianza para que se expresen las diferencias frente a opiniones o acciones que se den. Si el grupo resiste los conflictos de esta etapa saldrá más cohesionado, fuerte y versátil. En esta etapa las personas constructivas y las actitudes que fortalezcan objetivos comunes, fortalecerán al equipo.
- 3. Normativa o Regulación.** En ésta, la seguridad y la autonomía del grupo aumentará, aumentando a su vez, la cohesión del grupo. Esto permite expresar abiertamente opiniones personales y se inicia un apoyo mutuo. En este punto el grupo ya tiene metas conjuntas, manteniendo empatía por los demás miembros, entendiendo las habilidades de los demás y sus experiencias. En esta fase se está dispuesto a cambiar para mejorar el equipo, anteponiendo los objetivos del grupo antes que los propios. Se logra establecer reglas y normas. En este punto el grupo es reactivo a cambios desde el exterior y sobre todo de personal integrante.
- 4. Desempeño o Realización.** La estructura interpersonal es la herramienta principal del grupo, canalizándose el esfuerzo grupal al cumplimiento de tareas. Los componentes adquieren roles flexibles y dinámicos, creando normas de comportamiento rígidas, pero adaptables a las necesidades. Es un periodo en el que se busca nuevos métodos que permitan el desarrollo del grupo así como el desarrollo individual de cada uno de sus



integrantes. No todos los grupos llegan a esta etapa, pero los que lo consiguen han sido fortalecidos por las experiencias y dificultades superadas. En esta fase los miembros son capaces de gestionar los conflictos adecuadamente, están motivados y preparados para asumir retos, realizando las labores en equipo de forma autónoma y sin supervisión. En este periodo existe un alto grado de confiabilidad entre los integrantes del grupo. En esta fase los miembros son capaces de intercambiar los roles en beneficio del equipo, sin reacciones emocionales adversas, consiguiendo una gran adaptación a las situaciones cambiantes. En esta etapa cambios de personal u otras circunstancias pueden retrotraer al grupo a fases anteriores. Podemos decir que el grupo ha pasado a ser un equipo.

- 5. Desintegración o conclusión.** En esta fase, los objetivos de rendimiento son alcanzados, pudiendo el equipo trabajar eficazmente o disolverse. Si el futuro del equipo es incierto o es su final, las emociones pueden generar una baja motivación.



Gráfico 26. Relación fases/rendimiento de un grupo. Adaptado de Lane (2009).

En la gestión de la seguridad es necesaria una planificación que nos lleve a crear equipos, maximizando la fase de realización y minimizando las demás etapas. Entendiendo que estas obligaciones deben de partir de la preparación, individual y organizativa, de competencias y habilidades relacionadas, como son la resolución de conflictos, la mediación y la negociación.

9.1.3 EL CONFLICTO EN LOS GRUPOS

Dentro de la vida de un equipo de trabajo uno de los puntos más importantes a gestionar son las relaciones conflictivas, ya que constituyen uno de los estresores de carácter psicosocial más importantes para la calidad de vida laboral y la productividad organizacional (Roberts, 2005).

La presencia de conflictos en las organizaciones es un proceso inevitable y necesario para una renovación del conocimiento, los cuales previenen la aparición del pensamiento grupal.



Así, según Benitez, M., Medina, F.J. Munduate, L. (2011):

“El conflicto, por lo tanto, es un proceso intrínseco de la dinámica de las organizaciones de nuestro contexto, que está presente tanto a niveles interpersonales como grupales y organizacionales. Los empleados interactúan con compañeros, superiores, clientes y empleadores y, consecuentemente, dichos procesos de interacción pueden convertirse en relaciones conflictivas. Este fenómeno implica una interesante paradoja: a pesar de que ha sido empíricamente demostrado que el trabajo en equipo es uno de los medios más eficaces para alcanzar niveles más elevados de rendimiento -en comparación con los que pueden lograrse trabajando de manera individual-, también es cierto que esta nueva dinámica de trabajo requiere un cambio en la forma de pensar y altos niveles de coordinación e interacción entre sus miembros lo que fomenta el auge de conflictos intragrupal.”

Los conflictos, como realidades ineludibles, llevan a desarrollar una gestión técnica en cuanto a resolución de conflictos, mediación y negociación, habilidades y competencias necesarias, tanto de manera individual como desde la organización. Facetas muy importantes también en el desarrollo de la gestión de seguridad.

9.2 EQUIPOS

“El equipo es una forma específica de grupo de trabajo que se organiza y dirige de manera diferente a la empleada para otros tipos de grupos formales pero no reales. Es un conjunto de individuos que coordinan sus esfuerzos, aportan ideas y conocimientos, transfieren habilidades y toman decisiones de pleno consenso. Su variedad es muy amplia: abarca desde la ayuda mutua de dos personas, un círculo de calidad hasta un comité de alta dirección.” (PSYCSA, 2001)

Si el **grupo de trabajo** es definido por diferentes autores como una entidad donde prevalece la responsabilidad y las metas individuales, con baja interacción entre sus miembros y dirigido por un líder que generalmente impone sus ideas. Un **equipo de trabajo** viene a definirse, de manera compartida por un amplio abanico de autores, como un grupo de personas con habilidades complementarias, con un mismo propósito y con un conjunto específico de objetivos de rendimiento sobre los cuales se sienten mutuamente comprometidos.

En el equipo de trabajo se crea una sinergia positiva mediante un esfuerzo coordinado. El resultado conseguido es mayor que la suma de los rendimientos individuales de los componentes.

En los equipos se busca que aflore el talento colectivo, aportando mejoras individuales y organizacionales, facilitando a su vez la gestión de la información y la gestión del conocimiento.

Aunque los equipos son grupos humanos, es fácil apreciar sus diferencias al combinarse alta moral, efectividad en las tareas y, normalmente, una alta relevancia para la organización.



No porque se nombre o determine un grupo se convierte en un equipo, incidiendo en esto la literatura sobre el tema:

"Es un error denominar equipo a un grupo cuando en realidad se administra a sus miembros como a individuos... Si un grupo está llamado a ser un equipo, debería asumir esa condición y ser dirigido como tal." (Hackman, 2000).

"El hecho de reunir a un grupo de personas en una habitación, incluso para que trabajen en un mismo proyecto, no implica, necesariamente, que formen un equipo de trabajo." (Mapcal, 1998).

Una de las características más relevantes definida por Katzenbach y Smith (1993) fue que *"(...) los mejores equipos invierten mucho tiempo y esfuerzo en explorar, perfilar y consensuar el interés que les pertenece, tanto individual como colectivamente", de esta manera, "cuando los propósitos y las metas son interdependientes, y se combinan con el compromiso del equipo, se convierten en un motor poderoso."*

Uno de los valores más importantes de los equipos es el de colaboración, exponiendo algunos autores que el equipo no es más que una manera de promover y consolidar el espíritu de cooperación interna.

Algunas características de los equipos nos las expone Sanchez, J., (2006):

- Los equipos existen para realizar tareas relevantes para la organización.
- Los integrantes de estos comparten metas comunes y valoradas.
- La comunicación e interacción intergrupales es intensiva.
- Maneja numerosas fuentes de información.
- Exhibe interdependencias de tarea.
- Existe coordinación entre sus miembros.
- Se asignan roles especializados a los miembros.
- Los integrantes tienen un conocimiento relevante para la tarea y por tanto el equipo.
- Emplea estrategias adaptativas para ayudar a responder al cambio.
- Tanto el equipo como sus integrantes mantienen y gestionan sus límites o/ y fronteras.
- Forman parte del contexto de la organización, al cual establece límites, constriñe al equipo, e influencia los intercambios con otras unidades.



Como resumen podemos añadir que las peculiaridades más importantes son:

- La responsabilidad compartida sobre los resultados obtenidos.
- La participación activa de todos sus miembros.
- La obtención de procesos sinérgicos a partir de la complementariedad de recursos.
- La búsqueda activa del consenso en procesos decisorios.
- El liderazgo compartido.
- Compromiso con el objetivo y enfoque colectivo.

En los equipos de trabajo eficientes debemos encontrar un ambiente de apoyo entre sus integrantes, un claro rol de sus integrantes (cada uno sabe cuál es su papel), suelen tener metas superiores y los sistemas de liderazgo son adecuados.

9.3 GRUPOS DE TRABAJO VERSUS EQUIPOS DE TRABAJO

Los investigadores han expuesto un gran número de diferencias entre grupos de trabajo y equipos de trabajo, entre las que se encuentran las expuestas a continuación.

Un buen esquema de diferenciación fue expuesto en su trabajo por Katzenbach, J. & Smith, D., (1993).

GRUPO DE TRABAJO	EQUIPO DE TRABAJO
Líder fuerte y con una orientación clara	Liderazgo compartido
Responsabilidad individual	Responsabilidad individual y colectiva
El propósito del grupo coincide con la misión organizacional más amplia	El equipo tiene un propósito específico con el que debe cumplir
Productos de trabajo individuales	Productos de trabajo colectivos
Realiza reuniones eficientes	Alienta el debate abierto y reuniones activas para resolver problemas
Mide su eficacia indirectamente a través de la forma en la que influyen los demás (ej: el volumen de ventas en la empresa)	Mide el desempeño de manera directa evaluando los productos del trabajo colectivos
Debate, decide y delega	Debate, decide y realiza un trabajo conjunto

Tabla 12. Diferencias entre equipo y grupo de trabajo. Katzenbach, J. & Smith, D. (1993).



Katzenbach (2000) expuso la relación tiempo/resultados entre equipos y grupos en el siguiente esquema:



Gráfico 27. Esquema de relación tiempo/resultados entre equipos y grupos (Katzenbach, 2000).

En este esquema se observa que existe una diferencia temporal para desarrollar los resultados, a la vez que en el nivel alcanzable por estos.

Es fácilmente entendible que en los grupos los intereses y fuerzas principales se dirigen a objetivos distintos, están desalineados, mientras que los equipos de trabajo alinean sus objetivos e intereses con lo que logran tener una dirección clara y única.

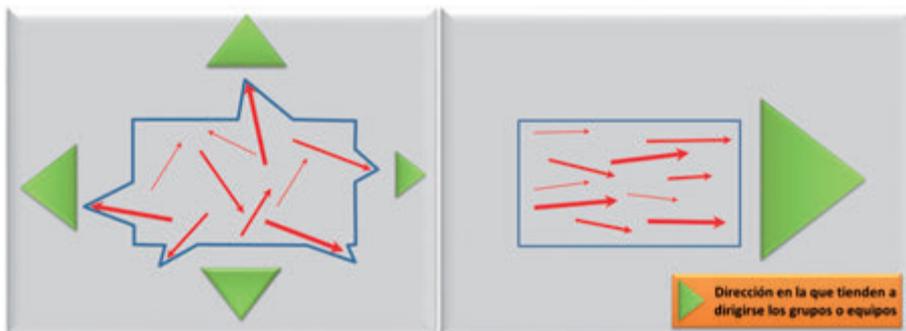


Gráfico 28. Grupos desalineados y equipos de trabajo (alineados). Adaptación de Senge (1992).



9.4 SEGURIDAD Y EQUIPOS

El equipo de trabajo es en sí, de manera general, una medida de seguridad en la extinción de incendios forestales, tanto directamente como por cuestiones más indirectas. Entre las que encontramos:

- Los equipos mantienen relaciones entre sus integrantes más fuertes, dinámicas, justas y transparentes, lo que permite que los componentes se conozcan en profundidad. Esto permite, por ejemplo, que ante cualquier cambio o vicisitud en la vida de alguno de los integrantes que pueda repercutir en la seguridad de un compañero (la pérdida de un familiar, una ruptura matrimonial, una enfermedad, etc.) los demás sean capaces de detectarlo o el profesional en cuestión tenga la confianza de contarle.
- Los equipos al disponer de todo el potencial de los integrantes, conocimientos, trabajo coordinado, etc., logran una sinergia que les favorece frente a situaciones difíciles por su capacidad de adaptación y rendimiento. Lo que permite, por ejemplo, construir zonas de seguridad que grupos menos eficaces no podrían, o mantener un mejor entendimiento de la situación por parte del responsable de mantener la seguridad al disponer de una mejor gestión de la información y el conocimiento (los compañeros no tendrán problemas en transmitirle la información, la información será mayor al repartirse las responsabilidades, etc.).
- Al mantener un sistema cooperativo, más eficiente de gestión de sus conocimientos y competencias (lo que saben hacer), tienen una capacidad mayor de resolución de problemas, lo que es garantía de una mayor seguridad en situaciones difíciles, por ejemplo.
- La posibilidad de cambio de liderazgo, o estructura del equipo, según los intereses del equipo permite una adaptación mayor y un mejor aprovechamiento de las posibilidades del equipo. Un ejemplo de ello es el equipo que permite que el profesional que mayores conocimientos tiene de organización y manejo de motosierra o primeros auxilios marque las directrices de un trabajo de estas características, liderando la operación, pasando a ser el líder formal un apoyo para su desarrollo. Esto permite una mayor efectividad del grupo y por tanto una mayor seguridad.
- La confianza reinante en los equipos reduce la necesidad de supervisión, lo que permite una mayor libertad del líder formal para participar en la consecución de objetivos. Un ejemplo claro para la seguridad es que al confiar el mando en su personal no gastará tiempo en controlar a su personal, pudiéndolo utilizar en un mejor mantenimiento de la seguridad (vigilando la dinámica del fuego, supervisando el estado de su personal, animando y mejorando el clima laboral, recopilando información, etc.).
- El entorno de protección mutua que se da en los equipos, al considerarse importantes "todos para todos", permite ser más dinámicos en las actuaciones. Por ejemplo, el mando o un compañero que al saber que sus compañeros están atentos a él puede descargar parte de su autoprotección, ya cubierta por sus compañeros, para realizar labores que sino no podría hacer; como por ejemplo alejarse, avisándolo, para observar el incendio.



El trabajo en equipo es una necesidad para la seguridad en extinción de incendios forestales. El conocimiento de sus procesos, dinámicas, roles, funcionamientos, promoción, etc., es una obligación de todos los que participamos en el sector.

Tal y como pasa en los diferentes temas tratados, este capítulo solamente pretende que el lector entienda su importancia junto con la necesidad de conocerlo y dominarlo, dejando al lector la posterior profundización en los conocimientos y competencias necesarios.

BIBLIOGRAFÍA:

Benítez, M., Medina, F., & Munduate, L. (2011). Studying conflict in work teams. A review of the Spanish scientific contribution. *Papeles del Psicólogo*

Gómez, A. & Acosta, H. Acerca del trabajo en grupos o equipos. *ACIMED* [online]. (2003), vol. 11, n.6 [citado 2015-09-21], pp. 0-0. Disponible en: <http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352003000600011&lng=es&nrm=iso>. ISSN 1024-9435.

Hackman, J. R. (2000). Por qué hay equipos que no funcionan. En HESSELBEIN, F. y COHEN, P. (compiladores). *De Líder a Líder*. Granica.

Katzenbach, J. (2000). *El Trabajo en Equipo: Ventajas y Dificultades*. Barcelona. Granica.

Katzenbach, J. y Smith, D. (1993). *The Wisdom of Teams*. Boston. Harvard Business School Press.

Mapcal, S. (1998). *Gestión Eficaz del Trabajo en Equipo*. Guías de gestión de la pequeña empresa. Madrid. Díaz de Santos.

Michael Beschloss & J. Richard Hackman (entrevistado), Diane L. Coutu (entrevistado). *Harvard Business Review*, ISSN 0717-9952, Vol. 87, N°. 8, 2009, págs. 71-78.

Molina, F.J. (2010) *Construcción de equipos de trabajo mediante análisis de redes sociales e identificación de atributos personales*. Chile. Universidad de Chile.

PSYCSA (2001). *Trabajo en equipo*. Material de estudio del curso: *Formando el equipo perfecto*. Bilbao.

Robbins SP. *Comportamiento organizacional. Teoría y práctica*. 7ma ed. San Diego: Prentice-Hall Hispanoamericana, San Diego State University, 1999.

Robbins, S. P. & Judge, T.A. (2009). *Comportamiento organizacional*. Decimotercera ed. México. Pearson educación.



Rodríguez, J. C. (2008). *Psicología de la personalidad e interacción social*. Las Palmas de Gran Canaria. Vicerrectorado de Ordenación Académica y Espacio Europeo de Educación Superior: Universidad de las Palmas de Gran Canaria.

Rodríguez, J. C. (2011). *Apuntes de psicología aplicada*. Las Palmas de Gran Canaria. Vicerrectorado de Ordenación Académica y Espacio Europeo de Educación Superior: Universidad de las Palmas de Gran Canaria.

Sánchez, J. (2006). *Fundamentos de trabajo en equipo para equipos de trabajo*. Madrid. Mc Graw-Hill/Interamericana de España S.A.U.

Senge, Peter. (1992). *La Quinta Disciplina*. Barcelona: Granica.

Shaw, M. E. (1981). *Group dynamics: The psychology of small group behaviour*. McGraw-Hill, Nueva York.

Tuckman, B. W. (1965). Developmental Sequence in Small Groups. *Psychological Bulletin*, N° 63, pp. 384-399.

CAPÍTULO X

LIDERAZGO

“Melburn McBroom era un piloto aéreo, de mando autoritario, con mucho temperamento, que atemorizaba a quienes trabajaban con él.

Un día de 1978 su avión detectó un problema en el tren de aterrizaje al acercarse al aeropuerto, entrando en el circuito de espera. Puso el avión a dar vueltas a gran altura, sobre la pista de aterrizaje, para manipular el mecanismo. Melburn McBroom se puso a accionar obsesivamente el mecanismo, mientras el consumo de combustible hacia que el indicador del nivel de combustible bajara. Aunque los copilotos observaban esta disminución de combustible no se atrevían a hablar temiendo la ira del comandante. El desenlace fue un hecho trágico, el avión se estrelló muriendo diez personas.

En el 80% de los accidentes aéreos los pilotos cometen errores que podrían haberse evitado, sobre todo si la tripulación hubiese colaborado con mayor armonía.”

(Goleman. 2011)





Se ha escrito mucho sobre el liderazgo en la búsqueda de un estilo que cubriese las necesidades de empresas, equipos, etc. De hecho, todavía existe bibliografía que remite a un estilo en concreto como la “panacea” del liderazgo. En este apartado se pretende erradicar esta idea y exponer de forma general los avances en sobre este tema.

El mando y el estilo de ejercerlo tienen una importante relevancia en la seguridad, dado que las personas que ostentan algún tipo de mando o liderazgo en las organizaciones tienen una gran influencia en la forma en la que se desarrollan las acciones y los comportamientos.

Esta influencia viene determinada por diferentes componentes, entre otros:

- El mando es un representante de la empresa y por tanto, tiene influencia en el futuro y las necesidades del trabajador.

Las organizaciones suelen valerse de las informaciones que les transmiten los mandos para tomar las decisiones sobre sus subalternos, dándole más importancia a estas que a lo que pueda aportar el profesional bajo su mando, generalmente. Por lo que tienen influencia en su futuro laboral y por tanto personal.

- A su vez el mando tiene influencia en la seguridad del trabajador; sin que esta influencia suela ser recíproca. Un ejemplo de esto podemos verlo en el tablero del desequilibrio (Melia, 2007), en el que se expone de manera general como se influye el grado de importancia y responsabilidad del comportamiento de seguridad de cada nivel de la organización y la probabilidad de sufrir daños a la salud como consecuencia de esas acciones.



Gráfico 29. Tablero del desequilibrio (Melia, 2007).



- Los mandos suelen ejercer algún grado de liderazgo en los grupos o equipos, ya sea por su ostentación de mando, por sumisión, por su personalidad o por su estilo de mando. Lo que le permite tener una influencia en la organización no formal del grupo.

Entendiendo la relevancia que pueden tener los mandos y líderes, es importante entender las diferencias que se dan en los llamados "**estilos de mando**".

En primer lugar es interesante ver la diferencia que existe entre mando (mandar), jefe, director (dirigir) y líder (liderar). Términos que aunque se puedan utilizar a veces como sinónimos tienen diferentes matices (Real Academia Española):

- **Mando:** Autoridad y poder que tiene el superior sobre sus súbditos.
- **Jefe:** Superior o cabeza de una corporación, partido u oficio.
- **Director:** Que dirige.
- **Líder:** Persona a la que un grupo sigue, reconociéndola como jefe u orientadora.
- **Mandar:** Dicho del superior: Ordenar al súbdito. Imponer un precepto.
- **Dirigir:** Enderezar, llevar rectamente algo hacia un término o lugar señalado. Guiar, mostrando o dando las señas de un camino. Encaminar la intención y las operaciones a determinado fin. Gobernar, regir, dar reglas para el manejo de una dependencia, empresa o pretensión. Orientar, guiar, aconsejar a quien realiza un trabajo.
- **Liderar:** Dirigir o estar a la cabeza de un grupo, de un partido político, de una competición, etc.

Podemos entender las diferencias apreciables entre los diferentes términos. En la actualidad el estudio de este campo se está dando desde la perspectiva del liderazgo.

Liderazgo es el proceso por el cual una persona tiene la capacidad para influir y motivar a sus seguidores de modo que contribuyan al logro de los objetivos establecidos y al éxito del proyecto organizacional (House, Javidan, Hanges & Dorfman, 2002; Yukl & Van Fleet, 1992)

Partiendo de esto podemos dar un enfoque global determinando el grado y la forma de liderazgo que ostentan, mandos, directivos, líderes no formales, etc.

Según Castro (2006), el líder es aceptado si los atributos que muestra coinciden con las teorías implícitas de los seguidores, como creen ellos que debe actuar; las cuales parten de la cultura organizacional y las prácticas culturales de estos. Siendo este líder efectivo si sus respuestas afectivas y conductuales coinciden con los que los seguidores creen que debe ser. En el caso de que esto no sea así, el líder será rechazado aunque disponga de competencias y habilidades para el ejercicio de su función, siendo entonces sus acciones ineficaces.



Si como vemos, una organización puede dotar a un profesional de mando o jefatura y no conseguir un liderazgo efectivo al no “conectar” éste con su personal, disponiendo este de las competencias y habilidades para desarrollarlo técnicamente, que debemos tener en cuenta para que el funcionamiento sea el adecuado.

10.1 ENFOQUE TEÓRICO

Dada la complejidad del tema, éste se ha tratado desde diferentes enfoques, para poder abarcar el mayor rango de situaciones posibles.

Los enfoques teóricos se han basado en la **capacidad de influir en las personas** con el fin de que alcancen, o se esfuercen en lograr, unos objetivos determinados.

Es importante diferenciar entre poder o dominación y la capacidad de influencia. Mientras que el poder está relacionado con la coerción y el control, la influencia está relacionada con la persuasión, con convencer. En este aspecto los líderes pueden utilizar ambos procesos dependiendo de las circunstancias y las características del personal implicado.

Podemos hacer una primera división desde el punto de vista organizativo, si la fuente de influencia es **formal**, la persona ocupa un puesto en la organización, por lo que es un mando o responsable en algún grado dentro de esta, o es **informal**, partiendo de la influencia en los propios profesionales, no ostenta mayor responsabilidad en la estructura de la organización por ello. De esta manera **no todos los líderes son mandos, ni todos los mandos son líderes**.

Es por esto que para la gestión en la organización, y por tanto para la gestión de la seguridad, sea importante tanto el liderazgo formal como el informal, que puede darse en una organización.

Para algunos autores la situación ideal, por ser más controlable, es en la que el líder informal y formal coincide. Esto, que desde un punto de vista del control en la organización puede parecer interesante, puede no ser tan ideal. Es incuestionable que para que el grupo o equipo funcione el mando debe ostentar cierto grado de liderazgo, sino será más un problema que una ayuda a la organización, pero no por esto debe ostentar todo el liderazgo, como ya se ha visto en los equipos de trabajo el liderazgo se comparte, siendo este una de las características del mando-líder de los equipos.





Sobre como un mando puede influir en los trabajadores se han generado distintas teorías, que aportan conocimientos útiles para entender el tema.



Gráfico 30. Enfoque teórico del liderazgo.

10.1.1 TEORÍAS BASADAS EN RASGOS

Estas teorías están entre los primeros estudios de liderazgo. Se basaron en fundamentar el liderazgo en las características o rasgos de personalidad de los líderes. Pensando que **un líder nace no se hace**.

En esta se pretendió encontrar un grupo de características estables que diferenciaran a los líderes de los que no lo fuesen. Esto no se pudo conseguir, llegando a la conclusión de que las personas con la capacidad de ser muy flexibles en la adaptación de sus conductas a las situaciones tienen mayor probabilidad de ser líderes que las personas que no son capaces de mantener esta adaptación.

Aun así, si se encontraron rasgos y actitudes personales asociadas al liderazgo, como pueden ser; confianza en sí mismo, tolerancia a la incertidumbre (Bass, 1990) o según Kirkpatrick y Locke's:

ESFUERZO	Los líderes exhiben un alto nivel de esfuerzo. Tienen deseo de logro, son ambiciosos, enérgicos y persistentes en sus actividades.
DESEO DE DIRIGIR	Fuerte deseo de influir y dirigir a otros. Aceptan responsabilidades y retos.
HONRADEZ E INTEGRIDAD	Construyen relaciones de confianza entre ellos y su equipo, al ser veraces y no engañar y al mostrar una alta consistencia entre la palabra y el hecho.
AUTOCONFIANZA	El equipo busca en los líderes resolver las dudas propias. Los líderes necesitan mostrar autoconfianza para convencer a su grupo de la corrección de sus metas y decisiones.
INTELIGENCIA	Necesitan ser bastante inteligentes para reunir, sintetizar e interpretar grandes cantidades de información y para poder buscar soluciones y tomar decisiones correctas.
CONOCIMIENTOS RELACIONADOS CON EL PUESTO	Tienen mucho conocimiento de la organización y de asuntos técnicos, lo que les permite tomar decisiones bien informadas y comprender sus implicaciones

Tabla 13. Rasgos comunes a los líderes. Kirkpatrick y Locke's (1991).



Aunque este tipo de rasgos se dan relacionados con los líderes, también se relacionan en ocasiones a no líderes. Esto, junto a que estas teorías no toman en cuenta a los seguidores ni a las situaciones, ha hecho que los investigadores desarrollen otras teorías. Realizándose en la actualidad el estudio de las características de la personalidad de forma conjunta con variables del comportamiento y de las situaciones.

Aun así, en los últimos años existen una serie de estudios que indican que las capacidades de la Inteligencia Emocional, más que el coeficiente intelectual o las habilidades técnicas, son la competencia **determinante** que mejor predice qué individuos de un grupo de personas muy inteligentes será mejor líder; Goleman (2011). Dicho autor indica que el coeficiente intelectual y la habilidad técnica son competencias que predicen mejor el rendimiento en los puestos de categoría inferior; siendo la inteligencia emocional más determinante según ascendemos. En general son importantes los cuatro componentes de la Inteligencia Emocional para el liderazgo: autoconciencia, autorregulación, empatía y capacidad social.

El tema de la Inteligencia emocional es tratado en el bloque V, como herramienta de afrontamiento, visto desde este apartado como herramientas necesarias para el liderazgo.

La idoneidad del líder para un grupo y circunstancia no se basa solamente en las características de este, sino también en su capacidad de adaptarlas a estos.

10.1.2 TEORÍAS BASADAS EN LAS CONDUCTAS

Estas teorías diferencian a los líderes de los no líderes según comportamientos específicos. Este enfoque se basaba en la idea de que **el liderazgo se aprende**, por lo que sería posible identificar las conductas eficaces de los líderes y enseñarlas.

Algunas investigaciones propusieron dos tipos de comportamiento:

- El **grado de estructuración del trabajo** que el líder aporta a sus seguidores. La orientación que el líder hace de su rol y el de los subordinados (conducta dirigida a organizar el trabajo, las relaciones de trabajo, los objetivos, etc.) en el grupo para obtención de metas. Un alto grado de estructuración significaría una asignación clara de tareas, de los niveles de rendimiento y de los plazos a cumplir.
- El **nivel de apoyo y respeto**, consideración, que muestra a sus seguidores. Es el grado de confianza mutua, respeto por las ideas de los subordinados y aprecio por sus sentimientos, en las relaciones laborales. Un líder con alta puntuación en este aspecto ayuda a sus subordinados en sus problemas personales, es accesible y amistoso, muestra interés por su bienestar, comodidad, estatus y satisfacción, tratando igual a todo su personal.

Los resultados de los estudios aportaban que para predecir un buen liderazgo hacía falta tener en cuenta además de los comportamientos tipo los factores situacionales. O lo que es lo mismo, que hay que relacionar el comportamiento del líder a las circunstancias que se den en el momento.



Estudios posteriores en esta línea, diferenciaron los líderes según estuviesen **orientados a los empleados o a la producción**. Los resultados son más positivos para los primeros (orientación a los empleados), bajo su liderazgo los rendimientos y la satisfacción de los empleados eran mayores.

Otro de los enfoques en esta línea son las teorías de **estilos de liderazgo**:

Ya en 1938, Kart Lewin, Lippitt y White, dirigieron su atención hacia el tipo de estilo de liderazgo, identificando tres estilos, según la forma de toma de decisiones:

- **Autocrático**. Toma solo la mayoría de decisiones.
- **Laissez faire**. Permite que la mayoría de las decisiones las tome el grupo.
- **Democrático**. Guía y anima al grupo a tomarlas.

Una clasificación más actual de los estilos en función de la cualidad del líder sería (Gómez et al., 2011):

- **Coercitivo**. Da las instrucciones directamente sin permitir opinar. Utiliza retroalimentación negativa, diciendo lo malo, para reprender sobre los fallos, pudiendo llegar a ridiculizar y avergonzar a su personal. Fomenta un enfoque de retroalimentación basada en los fallos, incumplimientos o falta de rendimiento.
- **Orientativo**. El líder define claramente la visión y camino a seguir por el grupo. Solicita opinión a su personal para decidir, sin perder autoridad, marcando niveles comunes para todos. Utiliza retroalimentación **tanto positiva** (enfoque sobre aciertos, logros o rendimientos conseguidos) **como negativa** (enfoque sobre los fallos, incumplimientos o falta de rendimiento).
- **Afiliativo**. El líder promueve un clima agradable, persiguiendo conocer bien a su personal y las cosas que lo hacen sentir bien. Utiliza retroalimentación positiva, evitando confrontaciones por el desempeño realizado. Mantiene a un lado la preocupación por las tareas, objetivos y normas, las cuales no son su principal objetivo.
- **Participativo**. Está basado en la confianza de que el personal a su cargo es capaz de trabajar de manera adecuada por sí mismo. Tiene en cuenta a su personal para tomar las decisiones buscando a ser posible el consenso, para lo que mantiene reuniones frecuentes. Recompensa el rendimiento, utilizando poco la retroalimentación negativa.
- **Imitativo**. El líder dirige dando ejemplo, soluciona él las dificultades que aparecen ya que duda sobre la utilidad de la delegación de tareas, lo que no permite a su personal aportar al grupo sus recursos. Busca un rendimiento aceptable.



- **Capacitador.** Se basa en la ayuda ofrecida a su personal para que encuentren sus fortalezas y debilidades, animando a que se establezcan en el grupo objetivos a largo plazo. La retroalimentación persigue el desarrollo de los miembros. El líder capacitador se preocupa por su personal o colaboradores.

Aunque es obvio que unos estilos serán mejores que otros, no es posible definir su eficacia sin tener en cuenta la situación en la que se emplean, por lo que se desarrollaron las teorías que se describen a continuación.

10.1.3 TEORÍAS SITUACIONALES O CONTINGENTES DEL LIDERAZGO

Estas se basan en intentar aislar los factores situacionales que afectan a la eficacia del líder. Este enfoque se basa en que los mandos deben decidir su estilo de liderazgo según la situación que se de en el momento. Entendiendo que el mando debe de ser flexible para poder así cambiar a lo largo del tiempo su forma de dirigir o liderar según cambien las características de la situación. Lo que obliga a los mandos a formarse o ser formados para desarrollar diferentes estilos de liderazgo según se den las situaciones, persiguiendo ser capaz de optimizar su gestión en todo tipo de situaciones.

Las dos teorías que han tenido más éxito para determinar las variables situacionales han sido:

10.1.3.1 TEORÍA CONTINGENTE DE FIEDLER

En ella se propone que el rendimiento efectivo del grupo depende de la concordancia entre el estilo del líder en la interacción con sus subordinados y el grado de control e influencia que la situación proporciona al líder.

Fiedler expone que los líderes eligen sobre dos estilos básicos de dirección, **centrado en la tarea** o **centrado en las relaciones interpersonales**. Debiendo estos estilos adaptarse a la situación en la que sean más eficaces.

Este autor definió tres dimensiones de contingencia según las distintas situaciones:

- **Relaciones entre líder y subordinados.** Indicativa del grado de confianza, seguridad y respeto que sienten los profesionales por su líder.
- **Estructura de la tarea.** Grado de sistematización del trabajo, estructurado o no estructurado, en cuanto a las tareas a realizar.
- **Posición de poder.** Grado de influencia del mando sobre las variables de poder: contratación, sancionamiento, capacidad de despedir, promover o incrementar retribución, etc.



Partiendo de esto las situaciones pueden caracterizarse según:

- Formato de la relación mando-profesionales: buena, deficiente, mala...
- Estructuración de la tarea: alta o baja.
- Posición de poder: fuerte o débil.

Entendiendo que cuanto mejor sea la relación, mayor la estructuración y más fuerte la posición de poder mayor será la influencia o control del líder.

En esta teoría se expone que:

- Los líderes orientados a la tarea resultan mejores para las situaciones:
 - o Muy favorables. Ya que se puede centrar en las tareas sin gastar mucho tiempo a las relaciones.
 - o Muy desfavorables. Ya que se necesita una organización rápida para la obtención de resultados.
- Los líderes orientados a las relaciones interpersonales funcionan mejor en situaciones ligeramente favorables ya que el fomento de las relaciones supone un reto y esfuerzo de por sí, lo que se ve beneficiado por este tipo de situaciones.

Bajo este punto de vista las organizaciones deben buscar una concordancia entre el estilo de dirección y las situaciones. Lo que se puede conseguir seleccionando mandos adecuados, adaptando a los que existen, mediante formación por ejemplo, o cambiando las circunstancias (modificando el trabajo, el rol del mando, los roles de los profesionales a su cargo, el clima laboral, etc.).

Este estilo aunque ha dado un buen resultado en la mayoría de los casos no cubre todas las combinaciones de las tres variables.

10.1.3.2 TEORÍA DE HERSEY Y BLANCHARD

Este modelo es muy utilizado sobre todo para la formación de directivos.

Los autores exponen que la efectividad del liderazgo dependerá de elegir el estilo de liderazgo en relación al grado de madurez de los trabajadores a su cargo.

Uno de los conceptos más importantes de esta teoría es la importancia de los profesionales que dependen del mando, ya que en ellos está aceptarlo o no como líder. De esta manera, se comporta como se comporte el mando, su eficacia dependerá del comportamiento del personal a su cargo.

Las características y comportamientos del personal a cargo del mando es una de las dimensiones importantes a tener en cuenta.



En esta teoría se define la **madurez** de los profesionales a cargo del mando como **la capacidad y el deseo de las personas para asumir la responsabilidad de dirigir su propia conducta** (Melián, S & Ting, J., 2008) o como la disposición de un individuo o grupo a ejecutar una determinada tarea para **Saber** realizarla (por formación y experiencia), **Querer** realizarla y **Poder** realizarla (Acosta, 2008). De esta manera se es maduro o inmaduro para una determinada tarea, lo que determina el estilo de liderazgo recomendable.

Ésta está compuesta de dos componentes:

- **Madurez laboral.** Conocimientos y destrezas de la persona. Los profesionales que disponen de este tipo de madurez se les atribuye el conocimiento, la capacidad y la experiencia necesaria para realizar su trabajo sin la dirección de otras personas.
- **Madurez psicológica.** Referida a la voluntad o motivación de realizar el trabajo.

Partiendo de esto y de la teoría anterior, Hersey y Blanchard, dividen las conductas de los líderes en orientadas a la tarea y orientadas a las personas, graduándolas entre bajas y altas. Relacionando estas orientaciones con cuatro estilos particulares de liderazgo:

- **Mandar.** Estilo con gran orientación a la tarea y poco orientado a los trabajadores. En este caso el líder define roles, indicando qué, cómo, cuándo y dónde realizar el trabajo.
- **Persuadir.** Estilo alto en las dos dimensiones. El líder actúa como director proporcionando apoyo a su personal en la realización de las tareas.
- **Participar.** Estilo poco orientado a la tarea y muy orientado a las relaciones. El líder y los profesionales a su cargo toman las decisiones de manera conjunta. Siendo la función principal del líder la comunicación y el facilitar los desarrollos.
- **Delegar.** Estilo bajo en las dos dimensiones. El líder ejerce poca dirección y apoyo. Permite que los profesionales a su cargo tomen las decisiones.

El paso que completa esta teoría es la definición de las cuatro etapas de la madurez:

- **M1.** Los profesionales tienen falta de capacidad y motivación para hacer lo indicado, por lo que **no pueden, ni quieren** asumir la responsabilidad de realizar la tarea indicada por el líder.
- **M2.** Los profesionales no tienen las habilidades necesarias pero si están motivados, por lo que **no pueden** pero **sí quieren** realizar las labores indicadas por el líder.
- **M3.** Los profesionales **pueden** pero **no quieren** realizar lo que les indica el líder.
- **M4.** Los profesionales **pueden** y **quieren** hacer lo indicado por el líder.



Según los subordinados maduran, el mando reacciona reduciendo su control y supervisión de las tareas, a la vez que su conducta en relación a las relaciones.

Descriptivamente podemos observar estas relaciones en el siguiente gráfico:



Gráfico 31. Liderazgo situacional de Hese y Blanchard. (Robbin, 1996)

○ según la madurez:



Gráfico 32. Evolución del estilo de liderazgo según las etapas de madurez del grupo. Basado en Acosta, 2008.



De esta manera el líder debe cambiar según cambia la madurez de su grupo. Debiendo fomentar el cambio de manera gradual reforzando conocimientos, competencias, habilidades y reforzando las conductas que mejoren la madurez del grupo.

Podemos decir que un equipo sería un grupo maduro.

10.1.4 ENFOQUES MODERNOS DEL LIDERAZGO

Como últimos apuntes teóricos incluiremos dos de los nuevos enfoques basados en la circunstancia de que los profesionales tenemos teorías propias de cómo son los líderes y sobre los comportamientos que llevan a cabo, lo que hace que reflejemos esas creencias en los demás.

Es por ello, que en general antes de nada ya calificuemos a los líderes como inteligentes, extrovertidos, trabajadores o enérgicos, entre otros calificativos. En este tipo de enfoque se tiende a diferenciar los directivos de los líderes, encuadrando a los primeros como sobresalientes. Esto viene a decir que el liderazgo es una atribución que los trabajadores realizan sobre otros individuos.

10.1.4.1 LIDERAZGO CARISMÁTICO

Este concepto, lo acuñó Max Weber, siendo una ampliación de la teoría de atribución. Se basa en la idea de que el personal a cargo del líder atribuye a éste capacidades sobrehumanas o extraordinarias cuando observan unas conductas determinadas (Hitler, Gandhi,...).

Entre las características que los estudios atribuyen a los líderes carismáticos están: fuerte confianza en sí mismo, firme convicción en sus creencias, se mueve por objetivos e ideales, son poco convencionales, y son percibidos como elementos de cambio radical.

Los estudios aportan relación entre los líderes carismáticos y el rendimiento de sus seguidores.

Aunque ser un líder carismático no es fácil, ciertas conductas carismáticas si pueden aprenderse:

- Fijar metas amplias y desafiantes.
- Comunicar expectativas sobre un buen rendimiento.
- Manifestar confianza en la capacidad del personal a su cargo o seguidores para satisfacer las expectativas sobre el rendimiento.
- Simpatizar con las necesidades del personal a cargo.
- Presencia fuerte, confiada y dinámica.
- Tonos de voz cautivador y comprometedor (comunicación paraverbal).
- Posturas, mantenimiento de la mirada y posturas relajadas con expresión animada en el rostro (comunicación no verbal).



El personal a cargo de líderes carismáticos tiene mayor rendimiento y mejor adaptación a las labores, al líder y al grupo, que los que no disponen de líderes carismáticos.

Este tipo de líderes suelen ser más adecuados en entornos con componente ideológico para los seguidores: política, religión, guerra, cambios radicales en la organización, crisis vitales, etc. Pero pueden pasar a ser negativos para la organización una vez solucionada la crisis, ya que su gran autoconfianza se puede volver un problema, como consecuencia de que este tipo de líder suele resistirse a aceptar que los demás puedan tener razón o al menos más razón que él mismo.

Este enfoque del liderazgo carismático aplicable a ocasiones-personas excepcionales (Hitler; Gandhi, etc.), se estudia para todo el mundo y se cambia de nombre, liderazgo transformacional, por Bass (1985). Enfoque que se estudia en el siguiente punto.

10.1.4.2 LIDERAZGO TRANSACCIONAL / LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

La mayoría de los estudios actuales están basados en este enfoque. Bass (1985), refiere este tipo de liderazgo partiendo de los efectos que produce el líder sobre sus seguidores.

Liderazgo transaccional

Este se describe partiendo del establecimiento de una transacción entre el líder y los miembros del grupo. El líder aporta recursos ventajosos y a cambio el personal a su cargo lo reconocen como líder





aceptando su autoridad. Entre los recursos aportados están: conocimientos y experiencias necesarios para el trabajo (orientación a la tarea), recompensas (orientación a las personas). Este tipo de liderazgo alcanza un bajo rango de cambio en su personal. (Meliá & Ting, 2008)

Los líderes transaccionales suelen utilizar en su dirección intercambios y negociación con su personal a cambio del logro de los objetivos marcados. Suele a su vez supervisar muy de cerca a su personal para evitar errores o desviaciones sobre procedimientos y normas. Si se da un error suele utilizar acciones correctivas. En este estilo existe una parte activa, prevenir para que no ocurran errores, y una pasiva, actuar cuando han ocurrido. (Nader & Castro, 2007)

Liderazgo transformacional

Este tipo de liderazgo va más allá del mero intercambio consiguiendo que los seguidores trasciendan a sus intereses personales en pro de los intereses de la organización. Este perfil de líder genera cambios en su personal a partir de la concienciación sobre la importancia y el valor de los resultados obtenidos al desarrollar las labores. Esta forma de actuar genera confianza y respeto en los trabajadores consiguiendo que se persigan objetivos más allá de los exigidos. Dado que los resultados son más amplios y efectivos que los del liderazgo transaccional, se considera este mejor a nivel general.

Algunas de las características de estos líderes son:

- Carisma. Se proponen como ejemplo a seguir.
- Inspiración. Proveen de significado el trabajo realizado por su personal.
- Estimulación intelectual. Alienta la búsqueda alternativa a soluciones de problemas cotidianos.
- Consideración individualizada. Se preocupa por las necesidades de cada uno de las personas a su cargo.
- Ayudan a analizar problemas antiguos de formas nuevas.
- Genera en su personal la capacidad de cuestionar no sólo los puntos de vista establecidos sino los suyos propios (los del líder).

El liderazgo transformacional se relaciona en los estudios con niveles de rotación inferiores, junto con niveles de productividad y satisfacción personal más altos que el transaccional.

Esto permite que lleguen a emocionar, involucrar e inspirar a su personal para la realización de esfuerzos extraordinarios.



LÍDER TRANSACCIONAL	
Recompensa contingente	Contrata el intercambio de recompensas por esfuerzo, promete recompensas por buen rendimiento, reconoce logros.
Dirección por excepción	Interviene sólo para corregir o sancionar cuando los miembros de su equipo no realizan su tarea correctamente.
LÍDER TRANSFORMACIONAL	
Carisma	Ofrece un sueño y una sensación de misión, infunde orgullo, gana respeto y confianza.
Inspiración	Comunica grandes expectativas, usa símbolos para enfocar los esfuerzos, expresa propósitos importantes con gran sencillez.
Estímulo intelectual	Alienta la inteligencia, la racionalidad y la solución atenta de problemas.
Consideración personal	Presta atención personal, trata a cada empleado de manera individual, dirige y aconseja.

Tabla 14. Características de los líderes transaccionales y transformacionales. Bass (1990).

Aunque estos dos modelos de liderazgo puedan parecer opuestos, esto no es así. De hecho el transformacional se desarrolla sobre la base del transaccional, logrando eso sí, mejores resultados.

En los últimos años el enfoque del liderazgo transformacional ha evolucionado a un modelo de "Liderazgo de rango completo" en la que introduce una dimensión negativa el "Liderazgo Laissez Faire", líderes que evitan tomar decisiones no realizan intercambios y no hacen uso de su autoridad.

En este nuevo enfoque se plantea que el líder puede utilizar cualquier tipo de liderazgo (transaccional/transformacional), y el resultado de su elección dependerá de su capacidad de interpretación de las características de la situación, del contexto organizacional, del personal a su cargo y de las labores que tienen que realizarse (Bass & Riggio, 2006).

10.1.5 CULTURA Y LIDERAZGO

La globalización y la diversidad cultural que se da en los países actualmente hace que los mandos y líderes tengan que tener en cuenta la cultura del personal a su cargo, adaptándose a su existencia, o bien, si se es un profesional en otra cultura, debemos entenderla primero para entender el tipo de liderazgo que se ha de dar después.

Según Meliá & Ting (2008), las variables clave que afectan a la forma de liderazgo son: clima y geografía; idioma; religión y valores sociales generales; sistemas de gobierno; actitudes ante los géneros y las edades; patrones de hacer negocios; actitud hacia el tiempo; nivel de tecnología; costes, sobre todo del trabajo; legislación local; ética laboral; relaciones con los directivos del país; facilidades para los miembros de la familia; e historia.

Hofstede (1994), en el mayor estudio sobre impacto de la cultura nacional que se ha hecho sobre el trabajo, encontró importantes diferencias de valores y comportamientos en función del país. Las cuatro dimensiones más importantes fueron:



- **Distancia al poder:** A mayor distancia más conformismo, con estilos más autoritarios, y menos individualismo. A menor número de niveles en la jerarquía, mayores suelen ser las oportunidades y la necesidad de tomar decisiones en los niveles existentes.
- **Evitación de la incertidumbre.** Donde unas culturas aceptan de mejor manera la ambigüedad, otras no. Una imperiosa necesidad de evitar la incertidumbre lleva a un grado elevado de ansiedad, necesitándose una planificación para reducir su nivel, mientras una baja necesidad de evitación (Suecia por ejemplo), genera menos ansiedad por lo que se es más proclive a asumir riesgos.
- **Individualismo y colectivismo.** El trabajo en equipo es más aceptado en culturas como la japonesa, encontrando más problemas en culturas individualistas como la de EEUU. Así por ejemplo el intento de control social es poco efectivo en sociedades individualistas pero sí lo son los programas de mérito.
- **Masculinidad frente a feminidad.** En las culturas muy masculinas se da una fuerte discriminación de género, un énfasis en el logro individual y una gran importancia de las posesiones materiales. En las femeninas se valora más la colaboración que la competencia.
- **Confucianismo.** Valores filosóficos y religiosos.

Es importante entender a los trabajadores que se encuentran en una cultura distinta, para poder ayudarles y dirigirlos con eficacia, a la vez que si se es profesional se debe intentar entender el contexto cultural en el que se encuentra.

10.2 LIDERAZGO Y LEGITIMIDAD

El liderazgo, en su faceta de ostentación de poder en la organización, lleva aparejados diversas investigaciones de las cuales extractaremos a modo de pinceladas algunos de sus datos más relevantes.

En psicología organizacional es crucial el rol que el poder y la influencia juegan para comprender la eficacia con la que actúan los mandos o quienes tienen el poder (Minzberg, 1983; Pfeffer, 1981).

La teoría de la identidad social identifica varias dimensiones en las relaciones intergrupales: estabilidad, permeabilidad y legitimidad, variables que según Rodríguez, Moya y Yzaerbyt, pueden aplicarse a todas las relaciones con diferencias de poder. En el caso que nos ocupa nos centraremos en la última de ellas, la legitimidad, y su relación con el poder.

Según Tajfel (1981), la **legitimidad** del poder hace referencia a la percepción subjetiva del grado en el que el control relativo que una persona tiene sobre uno mismo y los demás merecido/inmerecido. Ésta, al parecer, puede tener implicaciones en cómo se percibe la realidad y en los comportamientos (Hornsey, Spears, Cremers y Hogg, 2003).



La legitimidad parece influir en los comportamientos de los mandos e incluso en la autoimagen. De esta manera, cuando la legitimidad de la posición de un mando se cuestiona, se da un aumento de exigencia por parte de los demás con objeto de que estos mandos justifiquen sus actitudes y comportamientos, y demuestren que actuaron de forma justa (Rodríguez, Moya y Yzaerbyt, 2006).

En el estudio llevado a cabo por Rodríguez, Moya y Yzaerbyt, "**Cuando el poder ostentado es inmerecido: sus efectos sobre la percepción y los juicios sociales**", expusieron una serie de efectos de la ilegitimidad en el puesto.

- Los mandos ilegítimos se involucran en estrategias para conservar su posición, buscando justificaciones de su privilegiada situación. Por lo que atienden más a la información estereotipada sobre sus subordinados, estereotipándolos con más facilidad que los legítimos.
- Los mandos que experimentan su control como injusto e inmerecido, ilegítimo, seleccionan a peores candidatos, que los mandos que se sienten legítimos.
- Una de las explicaciones de porque los mandos ilegítimos seleccionan peores subordinados, es que lo realizan al sentirse inseguros para no tener competencia.

Los mandos que sienten su poder como ilegítimo tienden a seleccionar peores profesionales para su equipo. Al parecer para no tener competencia y que no peligre su puesto.

La teoría de identidad social indica que los sistemas que son percibidos como ilegítimos a su vez se creen inestables (Tajfel, 1981). A su vez expone, que quienes ostentan el poder, los mandos en nuestro caso, estereotipan a los demás para conseguir una identidad positiva y mantener sus privilegios. Frecuentemente los mandos se crean impresiones negativas de sus subordinados, al parecer para justificar su situación privilegiada y muchas veces ilegítima (Tajfel, 1984).

Algunos autores exponen que el hecho de experimentar una posición desfavorecida como injusta, ya sean mandos o subordinados, hace que su atención se centre en las características más negativas de aquellos que perviven (Rodríguez-Baillon & Moya, 2014).

Todo esto hace que procedimientos como una selección del personal adecuada sean muy importantes para una organización, siendo la selección para cargos de responsabilidad una tarea con grandes repercusiones.

La falta de claridad en las selecciones, o su mala ejecución, llevan a una percepción de la selección como "defectuosa". Este tipo de interpretaciones imprime una desconfianza que se generaliza sobre el sistema por falta de ética, lo que puede influir sobre las apreciaciones generales, produciendo problemas de motivación, cooperación y colaboración, entre otros. (Fernández, C., Linari, F., Chiroso, I., Vidal, D., Contreras, S., 2007).

Tal y como se ha demostrado en diversos estudios aquellos mandos que se sienten no competentes seleccionan a los candidatos menos competentes para no quedar en entredicho o no ver usurpada su posición (Rodríguez-Bailón, Moya, Yzerby, 2004). Este tipo de desequilibrios afecta a la seguridad



personal desde distintos puntos, por nombrar alguno, generan problemas emotivos en el mando, que influirán en la relación con su puesto y con el personal a su cargo. A la vez, estos problemas lo lastrarán, apareciendo en los estados de máxima tensión, influyendo en la concentración y, por tanto, en la seguridad de sus decisiones. Este tipo de disfunciones deben ser corregidas con prontitud ya que, como se ha visto, pueden llegar a tener influencia sobre un gran número de trabajadores.

Si la selección de mandos se realiza de manera que estos se sientan como ilegítimos, estos seleccionarán peores profesionales, lo que empeorará el grupo y por tanto la seguridad.

A su vez, si los demás los ven como ilegítimos les exigirán más para que demuestren su legitimidad lo que empeorará las relaciones en los equipos interfiriendo de manera indirecta también en la seguridad.

La importancia que tiene la selección de mandos la encontramos desarrollada en los estudios sobre la percepción de legitimidad. Así:

- Los mandos ilegítimos atienden más a la información estereotípica sobre sus subordinados y los estereotipan con más facilidad (Rodríguez- Bailón, Moya y Yzerbyt, 2000), manteniendo una visión distorsionada del personal, cosa que no ocurre con los mandos legítimos, quienes se comportarían como los individuos bajos en dominancia.
- Los mandos que experimentan su control como injusto e inmerecido (ilegítimos) seleccionan en mayor proporción a candidatos descritos más negativamente (tanto en competencia como en sociabilidad) que los mandos que percibieron su poder como merecido (legítimo). (Rodríguez, R, Moya, M. & Yzarbyt, V., 2006). Así, a pesar de no tergiversar las percepciones que tienen sobre los candidatos, los participantes con poder ilegítimo muestran una preferencia menor por la persona que a todas luces desarrollaría mejor su tarea como subordinado. Hechos que llevaría a los equipos a ir deteriorando su nivel cada vez que el mando pueda influir en la selección de su personal.
- Los individuos con un poder ilegítimo parece estar menos guiados por una buena ejecución en la tarea que por las necesidades de autoafirmación personal (Rodríguez, R, Moya, M. & Yzarbyt, V., 2006). Lo que se traducirá en conflictos, mala gestión de su personal, filtración de la información, etc.

No debemos olvidar que para el buen funcionamiento de los equipos y organizaciones es importante la confianza de los profesionales en sus mandos y organización, de lo contrario aspectos tan importantes como la comunicación, las relaciones, etc., se verán afectadas convirtiéndose en una lacra para la organización y para la seguridad.

La selección de mandos que no se sientan o entiendan como legítimos tendrá una influencia directa en la organización, dañando su funcionamiento y su seguridad; influyendo a su vez en los profesionales a cargo de estos, distorsionando el contrato psicológico necesario para un buen funcionamiento de los equipos y la organización y, por tanto, de la seguridad. Esta ruptura emocional, no solo implicará más riesgos por ineficacia, sino que aumentará riesgos psicosociales como el síndrome de Burnout (Topa, G., Fernández, I. & Lisbona, A., 2005).



Las investigaciones están demostrando, la necesidad de la objetividad, honestidad y transparencia en las selecciones de personal, siendo todavía más influyentes en los mandos, para un buen funcionamiento de las organizaciones, y por tanto, de la gestión de su seguridad.

10.3 LIDERAZGO E INCENDIOS FORESTALES

El liderazgo se puede enfocar desde muchos puntos de vista, como ya se ha visto, pero acerquemos su visión al mundo de la extinción de incendios forestales.

La figura del mando es necesaria en muchas ocasiones para poder cumplir los objetivos de la organización, por lo que se genera un organigrama de puestos de trabajo, en el que se determinan las funciones de cada uno, determinándose los niveles de responsabilidad, entre ellos encontramos a los mandos. Podemos decir que existen unas necesidades de la organización, administrativas, de supervisión, de gestión, etc., generándose mandos por necesidades organizativas "**de arriba abajo**", lo que hemos denominado **líderes formales**.

La necesidad de relación social del ser humano, a la vez que la propia necesidad de relación impuesta por los requisitos del trabajo, hace que las personas se conozcan y formen grupos. Por otro lado, los profesionales, como personas y trabajadores, mantienen unas necesidades que hacen que busquen las mejores posibilidades para garantizar su seguridad (sobre su integridad, económica, etc.). En esta búsqueda de seguridad los profesionales realizan las acciones que más les benefician profesional o personalmente. Entre estas, está la de reconocer las personas que pueden llevar a cabo lo que creemos mejor para nosotros, ya sea protegernos o beneficiarnos. Este enfoque humano, hace que algunos profesionales que son capaces de generar en los demás la confianza necesaria para que estos le apoyen, se instauren como líderes sin que la organización los elija. De esta elección de **líderes informales** parte lo que podríamos definir como necesidades de "**abajo arriba**", al partir de las bases del organigrama organizacional.

Si el mando, o líder formal, y el líder natural-informal coinciden se da una situación muy positiva o al menos, menos conflictiva, aunque muy difícil en la realidad. Esta situación sería contraproducente en los equipos en los que el **liderazgo informal**, en este caso podríamos definirlo como **liderazgo funcional**, cambia entre los profesionales según interese para el funcionamiento del equipo.



El líder formal está elegido según las necesidades de la organización, suele ser un mando intermedio, para el caso que nos ocupa, lo que normalmente indica que su perfil no ha sido elegido según las necesidades del personal a su cargo, al menos en todo su abanico. Esta posición ya es conflictiva desde su inicio, y por lo tanto requiere de una experiencia o preparación para mandar sobre su personal, hemos dicho mandar, no liderar.

Entendamos en este punto las necesidades que deben cumplir los mandos, los líderes o los facilitadores/coordinadores.

Hemos expuesto que cada profesional es diferente, que las relaciones profesionales tienen tantas variables que no hay dos iguales, que los grupos pasan por una serie de fases por lo que, normalmente, van cambiando constantemente, y que además las organizaciones a su vez cambian constantemente no solo por esto, sino por las relaciones-presiones externas. Contemplando esta variabilidad, se hace necesaria una variedad de tipos de liderazgo. Sea cual sea el tipo de líder deberá hacer frente a las necesidades a cubrir, de la organización o compañeros, estas cambian constantemente por lo que podemos deducir que el líder debe adaptarse a cada momento cambiando si hace falta, si desea mantener su liderazgo o mandar adecuadamente. Esto en primer lugar le obliga a tener las competencias necesarias para entender lo que pasa:

- Ser empático para entender a los demás, mandos o compañeros,

“Los jefes eficaces cuentan con la habilidad de darse cuenta de cómo se sienten sus empleados y de intervenir cuando se sienten desanimados o insatisfechos”. (Goleman, D.; Cherniss, C. “Inteligencia Emocional en el trabajo”)

- Tener capacidad de comunicación para disponer de información y desarrollar las acciones.
- Disponer competencias emocionales.
- Etc.

A su vez necesita características y competencias para poder mantener los niveles de seguridad desde el aspecto técnico y emocional, precisos para que le respeten y “hagan caso”:

- Tener valores, conocimientos, etc., para que la organización o/y tus compañeros confíen en él.
- Ser capaz de transmitir que él es “parte de la solución”, capaz de que los demás vean en él lo que necesitan.
- Etc.

Ante esto podemos concluir que el tipo de liderazgo tendrá que cambiar con el tiempo, y si el líder no cambia dejará de cumplir lo que se necesita de él definiéndose como un problema, más que como una solución.



Un ejemplo de esto sería el siguiente:

Una empresa contrata un mando (líder formal) para dirigir una unidad de grandes incendios durante una campaña en la que todo el personal es seleccionado anualmente y la mayoría ni se conoce como profesionales, desconociendo en algunos casos de manera profunda la profesión (formato que no es muy aconsejable por seguridad).

Como no puede ser de otra manera, todos deben tender a cumplir el primer objetivo que un profesional de extinción tiene, “la SEGURIDAD”, esto fuerza al mando a mantenerla como prioridad, lo que le lleva a tener que actuar minimizando los riesgos.

En el inicio, sin conocer al personal y sin que este le conozca, es normal que sean las normas definidas técnicamente la prioridad, al no conocer el comportamiento de los componentes, por lo que ve forzado a mantener un alto nivel de supervisión. Esta posición irá cambiando según se asegure de las capacidades del personal. Podríamos decir que en este tipo de situaciones existe una necesidad mayor de supervisión. Esto pasaría en las primeras fases de la creación de un grupo o equipo de trabajo.

Si la relación laboral continuase, según pasa el tiempo el mando se irá percatando de las personas que sobresalen y las que tienen deficiencias, tanto técnicas como emocionales. En esta situación el mando podrá hacer al menos dos cosas, a modo de ejemplo:

- Por un lado facilitar el desarrollo de cada uno cediendo responsabilidad interna a los que crea que pueden beneficiar al equipo, pasando a supervisar la seguridad y coordinar los temas “transferidos”, entendiendo que la responsabilidad frente a la organización no es delegable normalmente, (lo que habitualmente le da más valor como mando, siempre que no sea por falta de “carácter”). Esto utilizado con el objetivo de mejorar el equipo, mejorara su posición de confianza y liderazgo moral, ganando *liderazgo informal*, a la vez que distribuirá parte del *liderazgo formal*.

“La autoridad no manda decide”.

“Autoridad y mando son dos cosas diferentes”

Álvarez, C.; Macías, J. (2007).

Es el caso de disponer de un profesional que sobresale como motoserrista, con capacidad de formar y dirigir. En este caso, el mando debe fomentar que esta persona participe de la dirección y formación de la unidad en los casos relacionados.

- O por otro lado, intentar mantener un grupo en un mismo punto sin permitir cambios, ante lo que debe ejercer de una dirección más “fuerte”, inclusive un mando más coercitivo. Cuyos únicos objetivos serán los marcados por la organización y los suyos propios.

El tipo de liderazgo debe cambiar adaptándose a las circunstancias.

Uno de los grandes problemas a los que se enfrentan los mandos intermedios es que son mandos formales con una capacidad de decisión, o poder, limitado en la organización, a los cuales se les suele



exigir el cumplimiento de los objetivos impuestos sin haber valorado las necesidades de los profesionales a su cargo. Esto le deja en una mala situación al no coincidir los objetivos de la organización con las necesidades de los profesionales para llevarlos a cabo.

En estos casos el mando puede optar por diferentes estrategias, y ninguna es buena, normalmente, entre otras:

- Hacer lo que dice la organización sin tener en cuenta las necesidades de su personal alegando que él es un mero transmisor. Esta situación le puede llevar a que su personal lo encuadre como parte de la organización y externo al grupo. Por lo que es posible que se le generen conflictos, aparición o reforzamiento de líderes informales contrarios a él, etc.
- Negarse a hacer lo que dice la organización lo que le reforzará como líder informal pero puede perjudicarlo como líder formal, pudiendo perder el puesto.
- Si dispone de un grupo avanzado o un equipo de trabajo ya formado, mantener la comunicación desde el principio informando a su personal de la situación, informando a la organización de las posibles desventajas y soluciones, incluida la opción de la representación sindical, y en último extremo, aunque lo considere perjudicial, sino es ilegal, hacer lo que la organización le impone como líder formal, lo que debería ser entendido por su equipo y su desgaste como líder informal no debería sufrir una gran pérdida.

La realidad es que en un grupo de larga duración suelen existir un mando, líder formal, pero diferentes líderes informales, pudiendo ser uno el propio mando.

En un equipo el mando o líder formal cumple la función de coordinador-facilitador, normalmente, con un liderazgo compartido según las circunstancias más favorables al equipo, entendiéndose que todo profesional que tenga algo que aportar al equipo será líder informal cuando sea positivo para éste. En este caso el mando, aunque en apariencia dispone de menor mando, tiene mayor autoridad, lo que le permite liderar donde los mandos formales “normales” no pueden llegar, al no disponer de ese nivel de confianza.

La mejor opción para un mando de grupos de larga duración es la de promover la creación de un equipo de trabajo, lo que mejorará la seguridad y el rendimiento del equipo, mejorará la imagen y profesionalidad del personal a su cargo, y le minimizará los problemas. Todo ello de manera general, ya que como se ha comentado cada profesional es distinto, por lo que es posible dar con situaciones excepcionales que generen problemas de difícil solución, lo que puede abocar al mando como solución más práctica hacia un mando autoritario. Si esta es la mejor opción, debe de ser que la situación lo necesite, no por un bajo nivel de competencia del mando, ya sea de tipo técnico, emocional o social, lo que le haría perder liderazgo informal. Por lo que los mandos deben conocer y dominar la mayoría de los temas tratados en este manual, entre otros.



Un ejemplo contrario a una buena gestión del liderazgo lo podemos ver en la siguiente situación:

Un mando incapaz de realizar una buena gestión de una situación complicada, es visto como ilegítimo, falta de nivel técnico y en una situación conflictiva entre los profesionales que dirigía y la empresa, aparece de repente en el balcón de la base y proclama a todo su personal el mensaje siguiente:

“vosotros no tenéis que pensar, lo único que debéis hacer es coger la azada y chaspar que es para lo que se os contrata. Que me tenéis hasta los ...”.

El enfoque distante, en el que infravalora a su personal dándole a entender que lo único que se le pide es que actúen como máquinas, limitándose a obedecer y realizar acciones mecánicas, distanciará a este mando de su personal, lo que para el tema que nos ocupa significará un empeoramiento de la seguridad.

Los problemas complejos de conflicto en los equipos deben ser tratados de una manera profesional, para lo que invitamos al lector a profundizar en el bloque V.

BIBLIOGRAFÍA:

- Acosta, J.M. (2008). Dirigir. Liderar, Motivar, Comunicar, Delegar, Dirigir reuniones. Madrid. Ed. ESIC.
- Bass, B. M. (1990). Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and managerial applications (5th edition). Nueva York: Free Press.
- Bass, B. M. (1990). Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and managerial applications (5th edition). Nueva York: Free Press.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). Transformational Leadership. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Bass, B.M. (1985). Leadership and performance beyond expectations. Nueva York: Free Press.
- Castro, A. (2006). Teorías implícitas del liderazgo, contexto y capacidad de conducción. Murcia. Anales de psicología, Vol. 22, nº1 (junio), pp 89-97. Servicio de Publicaciones de la Universidad de Murcia.
- Fernández, C., Linari, F., Chiroso, I., Vidal, D., Contreras, S. (2007). Análisis de conceptos multidisciplinares y su aportación a la seguridad en incendios forestales. Sevilla. Wildfire. 2007.
- Goleman, D. Liderazgo. (2011). El poder de la inteligencia emocional. España. Ed. B, S.A.
- Gómez, L.; Grillo, F.; Morant, M.T.; Palma, M.V.; Pérez, J.F. & Rodríguez, Z. (2011). Gestión de Emergencias y Logística. Vicerrectorado de Ordenación Académica y Espacio Europeo de Educación Superior. Universidad de las Palmas de Gran Canaria.



Hofstede, G. (1994). The business of international business is culture. *International Business Review*. Volume 3, Issue 1, March 1994, Pages 1-14.

Hornsey, M.J., Spears, R., Cremers, I. y Hogg, M.A. (2003). Relations between high and low power groups: the importance of legitimacy. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 29 (2), 216-227.

House, R., Javidan, M., Hanges, P. & Dorfman, P. (2002). Understanding cultures and implicit leadership theories across the globe: an introduction to project GLOBE. *Journal of World Business*, 37, 3-10.

Kirkpatrick, S. A. y Locke, E. A. (1991). Leadership: Do traits matter?. *Academy of Management Executive*, 5, 48-60.

Melián, S. & Ting, J. (2008). Dirección y Gestión de Recursos Humanos. Vicerrectorado de Ordenación Académica y Espacio Europeo de Educación Superior. Universidad de las Palmas de Gran Canaria.

Minzberg, H. (1983). *Power in and around organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Nader, M. & Castro, A. (2007). Influencia de los valores sobre los estilos de liderazgo: un análisis según el modelo de liderazgo transformacional – transaccional de Bass. *Univ. Psychol.* (online) 2007, vol. 6, n. 3, pp. 689-698. ISSN 1657-9267.

Pfeffer, J. (1981). *Power in organizations*. Marshfield, MA: Pitman.

Rodríguez-Bailón, R. & Moya, M. (2014). ¿Cómo perciben a sus superiores aquellos subordinados que experimentan su propia posición como injusta? Efectos de la (l) Legitimidad de la falta de poder sobre la percepción social. *Revista de Psicología Social*, 17:1, 35-50.

Rodríguez-Bailón, R.; Moya, M. & Yzerbyt, V. (2006). Cuando el poder ostentado es inmerecido: sus efectos sobre la percepción y los juicios sociales. *Psicothema*, vol. 18, n° 2, pp. 194-199.

Rodríguez-Bailón, R., Moya, M. & Yzerbyt, V. (2000). Why do superiors attend to negative stereotypic information about their subordinates? Effects of power legitimacy on social perception. *European Journal of Social Psychology*, 30 (5), 651-671.

Tajfel, H. (1981). *Humans groups and social categories*. Cambridge, England: Cambridge University Press.

Tajfel, H. (1984). *The social dimension*. Cambridge: Cambridge University Press.

Topa, G., Fernández, I. & Lisbona, A. (2005). Ruptura de contrato psicológico y burnout en equipos de intervención en emergencias y catástrofes. *Ansiedad y Estrés*, 2005, 11 (2-3), pp. 265-279.

Yukl, G., & Van Fleet, D.D. (1992). Theory and research on leadership in organizations. In M.D. Dunnette & L.M. Hough (Eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Volume 3, (pp 147-197). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.

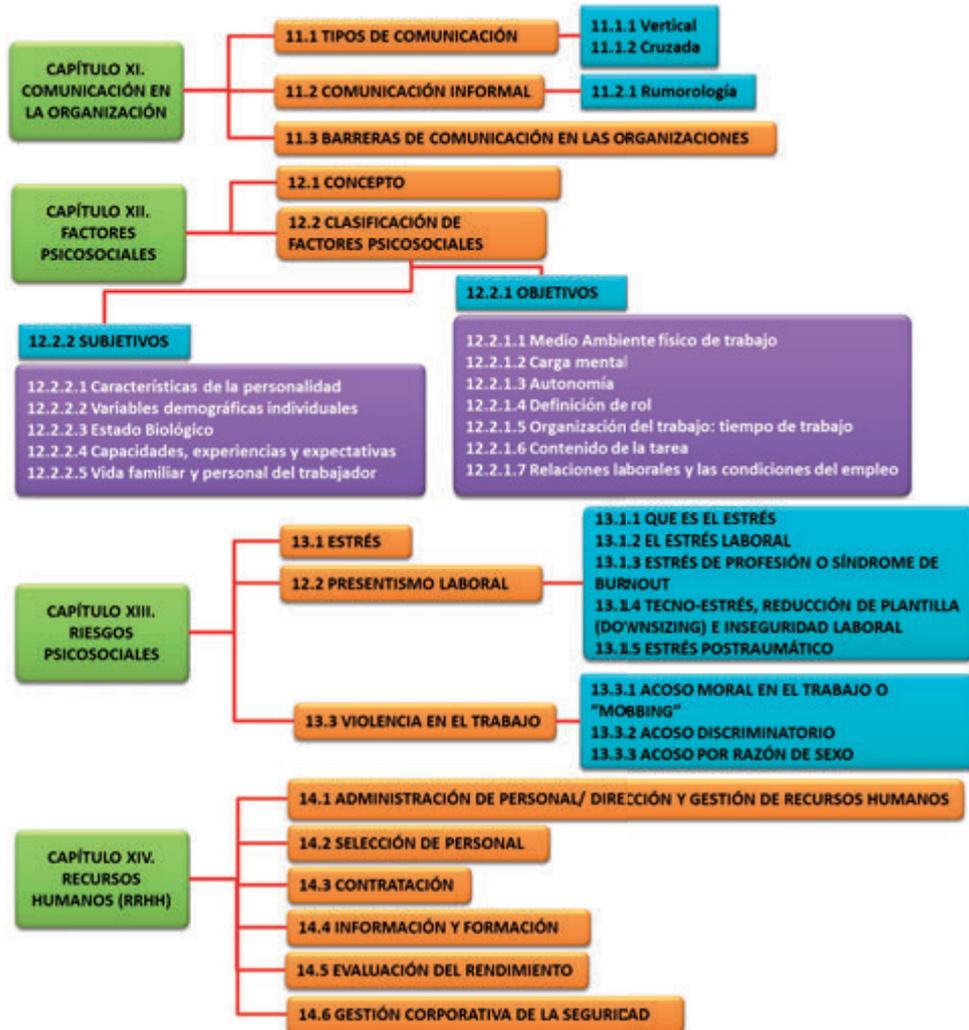
BLOQUE IV

ASPECTOS ORGANIZACIONALES, REALIDAD Y PROBLEMAS RELACIONADOS

“Para entender cómo funcionan las organizaciones es necesario primero entender cómo funcionan las personas que están en ellas...”

Schein. (1982)





SIMBOLOGÍA:

Conocimientos Importantes

Ejemplos

Ejercicios

CAPÍTULO XI:

COMUNICACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN

Cada día se constata con mayor claridad la importancia de una adecuada política de comunicación interna en las organizaciones, habiéndose llegado a decir que gran parte de los problemas de una empresa podrían atenuarse ampliando la información y mejorando los canales de comunicación

(Melián & Ting, 2008)





Ya iniciamos el tema de la comunicación en el bloque anterior; ciñéndonos a ésta como parte de las relaciones entre profesionales. En este capítulo, sin embargo, expondremos algunos de los conceptos relacionados con la comunicación en las organizaciones, que de manera directa o indirecta influyen en la seguridad o en la gestión de los incendios forestales.

Desde la propia imagen social de la entidad (empresa, servicio, administración, etc.) ésta emite una información que no solo tiene una repercusión en la sociedad, sino que también lo hace sobre sus trabajadores. De esta manera, en entidades que gozan de mayor imagen y prestigio en la sociedad, los trabajadores suelen sentirse más seguros, satisfechos y con mayores expectativas de futuro. Esto retribuirá en la empresa a modo de actitudes más entusiastas por parte de los trabajadores.

Aunque el campo de la comunicación en las organizaciones laborales es muy amplio, para este manual introductorio queremos introducir algunos conceptos básicos que están relacionados con su entendimiento y con la seguridad en la organización.

11.1 TIPOS DE COMUNICACIÓN

La comunicación se mueve por la organización a través de diferentes canales en todas las orientaciones, pudiendo diferenciar estas según la dirección en la que se realiza:

11.1.1 VERTICAL

La dirección de la comunicación es directamente ascendente o descendente.

- **Ascendente.** La realizada entre un profesional y un superior jerárquico, sea o no inmediato. Algunos ejemplos: Especialista-Jefe de grupo; Bombero-cabo; Director de extinción-D.G. de Medio Ambiente; etc. Esta comunicación suele basarse en la transmisión de información de los subordinados a su superior:

Uno de los problemas emergentes de estos tipos de comunicación consiste en la pérdida de información al pasar por los diferentes niveles. Así, existirá una mayor pérdida o mayor deformación de la información cuantos más niveles y personas la transmitan. Esta pérdida puede ser minimizada mediante la asignación adecuada del medio de comunicación, el procedimiento de comunicación y/o una retroalimentación adecuada.

Ejemplos de esto son informes a los mandos, sugerencias a la empresa, información del funcionamiento de las unidades o sobre rendimientos.

- **Descendente.** Es aquella que parte de los niveles superiores hacia los inferiores. Por ejemplo: Jefe de grupo-Especialista; Cabo-bombero; D.G. de Medio Ambiente-Director de extinción; etc.



Uno de los problemas que nos encontramos en la comunicación ascendente es el de seleccionar la información para mejorar nuestra imagen ante el superior, minimizando la información incómoda, e incluso, ocultando o mintiendo.

Esta suele estar compuesta por órdenes, asignación de metas, directrices de organización, información relevante, folletos, cartas, instrucciones escritas.

11.1.2 CRUZADA

La dirección de la comunicación cruzada puede no seguir los cauces jerárquicos de la organización realizándose en dirección horizontal o diagonal.

Este tipo de comunicaciones permite una mayor coordinación y una mejor resolución de problemas.

- **Horizontal.** Entre miembros de un mismo grupo, de un mismo nivel jerárquico o profesionales de rango equivalente en la organización.

Este tipo de comunicación es muy necesaria entre los miembros de los equipos de trabajo, para la coordinación entre equipos, para la homogeneización en los procedimientos de trabajo, para el mantenimiento de la seguridad mediante la información, etc. En ocasiones uno de los elementos que la perjudica es el distanciamiento y la competitividad entre unidades, departamentos, etc. que por una deficiente gestión del recurso humano pueden verse como competidores más que como parte de un mismo equipo de trabajo.

Ésta suele estar compuesta por información sobre situaciones, necesidades, medios, dudas, experiencias, etc.

- **Diagonal.** Entre profesionales de diferente nivel jerárquico y distinta estructura jerárquica.

Este tipo de comunicación necesaria en muchos casos para agilizar el funcionamiento de la organización, puede a su vez generar problemas si se utiliza de forma deshonesto o equivocada. Esto sucede al no utilizar a veces los canales jerárquicos manejando información de la que no disponen, ni los compañeros ni los mandos directos, lo que puede llegar a generar problemas interpersonales o de funcionamiento.

Ejemplos de esta son comunicaciones entre: un especialista de una unidad y el jefe de equipo de otra, un técnico y el político responsable (sin pasar por el mando técnico), un jefe de equipo y el gerente de la empresa.

La comunicación cruzada es muy útil para una buena gestión del conocimiento general de la organización, para resolver problemas que afectan a más de una unidad, para resolver problemas de forma rápida, asesoramientos puntuales, etc. Aunque siempre se ha de tener en cuenta los posibles riesgos de no utilizar los cauces jerárquicos.

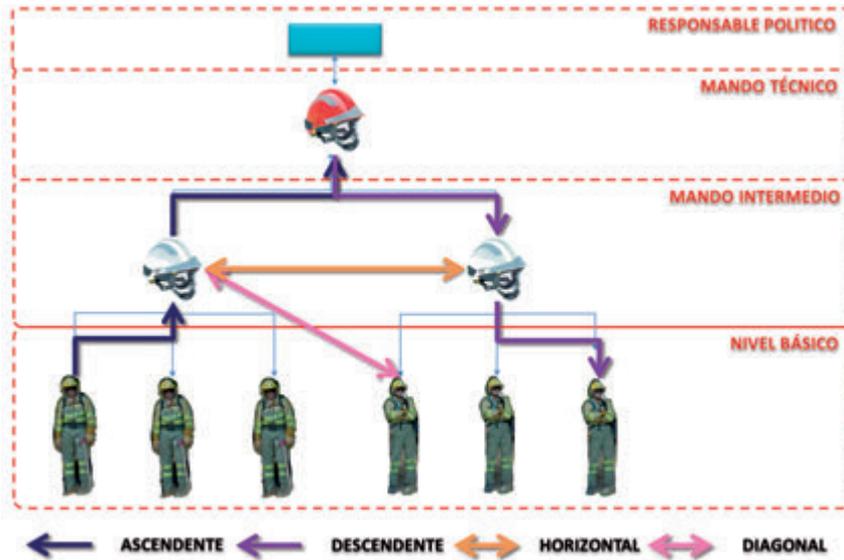


Gráfico 33. Tipos de comunicación dentro de una organización.

11.2 COMUNICACIÓN INFORMAL

Las organizaciones formales “puras” son meramente teóricas, dado que en la realidad las organizaciones comparten aspectos formales e informales. Estos aspectos informales de las organizaciones parten de las interacciones afectivas y sentimentales de los profesionales que las componen, además de sus necesidades personales y laborales, desarrollándose a partir de estas interacciones y necesidades una red de relaciones personales y sociales que no están previstas por la organización.

Esta organización informal que se crea a través de la organización formal genera como forma de interacción una comunicación denominada informal, al realizarse fuera de los objetivos, procedimientos y control de la empresa.

La **comunicación informal** fue definida por Rodríguez (1996) como “*la que se produce de forma espontánea entre los medios de la organización, surgiendo de la interacción social, siendo tan variada, dinámica e inconstante como las personas*”. Entendiéndose de manera general, como el flujo de información que circula por los diferentes ámbitos de la organización, expresando la tendencia humana a interactuar, a establecer relaciones sociales que propician una comunicación más práctica, protegen al individuo de la soledad y del anonimato, permitiéndole desarrollar percepciones continuas sobre su rol y el grupo al que pertenece (Suárez 2001).

La inseguridad, la falta de información o la curiosidad, entre otros motivos, hacen que los profesionales busquen información por cualquier cauce que pueda aportársela, aun a costa de su calidad, “mejor mala que ninguna”.



11.2.1 RUMOROLOGÍA

El término en anglosajón del que parte, viene traducido como “parra”, y se refiere a la forma en las que quedaban las líneas telefónicas tendidas desde los árboles en la guerra civil estadounidense.

Los autores difieren en su definición, considerando unos la rumorología como un tipo especial de comunicación, de carácter negativo para la organización y frente al que debe de lucharse para su minimización, ya que su eliminación es imposible. Y otros autores la definen, como el sistema de comunicación extraoficial de la organización informal. Entendiendo éstos que la información transmitida por la rumorología complementa a los canales oficiales o formales de la comunicación, y por lo tanto es positiva en parte.

Nosotros hemos preferido el segundo enfoque ya que abarca tanto la parte positiva como la negativa de la rumorología.

Al parecer la rumorología es la fuente de información más frecuentada por el personal en el trabajo. Pero, ¿cuáles son los pros y contras de los rumores? Veamos algunos:

- En contra, se alega:
 - Que distorsionan la realidad, pudiendo resaltar los aspectos negativos de la organización.
 - A veces, los profesionales le prestan más atención que a la propia comunicación formal.
 - Pueden provocar desánimo, preocupación y promover la desmotivación en el personal.
 - Son peligrosos para las organizaciones al no poder controlarse su expansión fuera de las mismas.
 - Pueden promover el abandono de la organización por parte de los trabajadores.

Todo ello favorecido en organizaciones con comunicaciones formales deficientes, en calidad, credibilidad o velocidad. Según algunos autores, los rumores persiguen reducir la ansiedad, interpretar la información cuando es escasa o incompleta, servir de comunicación segura frente en los conflictos o dar a conocer el poder del emisor:

- A favor; se alega que son:
 - Una señal temprana de aviso de cambios.
 - Un medio de creación de una cultura propia de la entidad.
 - Un mecanismo de fomento de la cohesión de grupo.
 - Medio de comunicación para lanzar ideas e informaciones de otros.
 - Un conocimiento y uso adecuado puede ayudar no solo a los profesionales base, sino a los directivos y las organizaciones.



- o Más rápidos que los canales formales.
- o Su exactitud ronda, en general, el 75%.
- o Suele ser el medio para obtener lo mayor parte de la información laboral.
- o Sirven normalmente a los intereses de los profesionales involucrados.

Desde este punto de vista se ve a los rumores como un sistema de comunicación incomprendido por falta de conocimientos sobre él y su gestión. Ya que es inherente a las organizaciones, su gestión es necesaria para la mejora de la organización y de la comunicación entre ésta y sus empleados, y por lo tanto de la seguridad de ambos.

Los profesionales suelen confiar en la rumorología sobre todo en momentos en los que se sienten inseguros, amenazados, en épocas de cambios, bajo organizaciones o mandos de los que desconfían.

En este manual no vamos a entrar a exponer los patrones de la rumorología, pero si es importante entender alguno de sus principios.

Existen personas que son proclives al uso de este tipo de comunicación, son los **transmisores de información**. Un 10% de los participantes en los rumores son participantes muy activos, soliendo ser profesionales con actitudes amigables, extrovertidas y con puestos que les permiten moverse por la organización, aunque con los nuevos medios (internet, correos, etc.) ya no es tan necesario.

Las recomendaciones para las organizaciones sobre este tema, de manera general, son:

- Que entiendan los rumores como parte natural de la organización.
- Que se realice un seguimiento del que partir, para influir en estos sin intentar controlarlos o eliminarlos.
- Que vean como aporte toda la información que nos facilitan los rumores, ya sea en el mensaje o en sus formas de funcionamiento, entre ellas, por ejemplo, la de falta de cantidad o calidad de la información formal.
- Que se aproveche que la rumorología se da en todas direcciones, por lo que es un canal de aporte de información sobre la organización.
- Que se traten los rumores como un formato de transmisión de información más en la organización.

La rumorología debe de ser una parte complementaria de las organizaciones honestas y transparentes con sus empleados, pudiéndose convertir éstas en una herramienta más de funcionamiento. En el caso de organizaciones de dudosa “justicia social”, ya sea por mala información a sus profesionales o por ser “injustas”, es entendible que la rumorología sea un problema.



Los rumores nos pueden indicar en una organización que su comunicación es deficiente, lo que le permitirá corregir errores, la existencia de problemas que no conocíamos, lo que nos permitirá actuar sobre ellos, etc. O su uso puede permitirnos lanzar informaciones que cohesionen la empresa, informando de medidas en desarrollo, utilizándola de canal de informaciones que mejoren la imagen de la empresa, etc.

Ejemplos de esto son:

- Si los gestores de una organización detectan mediante rumores que una información ha llegado mal a sus trabajadores, pueden indagar los motivos y problemas que han producido esta deficiencia. Pudiendo ser desde actos intencionados de distorsionar o/y filtrar la información por parte de algún transmisor intermedio, hasta problemas en la selección del medio, lugar o momento.
- Si se percibe un problema que puede causar mella en la motivación del personal, es posible adelantarse a esta circunstancia, mejorando la información, actuando sobre la causa, manteniendo reuniones con los implicados.
- Si un trabajador recibe una información que puede perjudicar la seguridad, puede intervenir informando para que este perjuicio no suceda. Un caso sería el que nos llegue el rumor de que un compañero ha dañado sin querer una parte del helicóptero, pero no se atreve a comunicarlo, pudiéndolo hacer nosotros.

11.3 BARRERAS DE COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

Al igual que en la comunicación interpersonal existen una serie de barreras que dificultan la comunicación dentro de las organizaciones, algunas compartidas y otras no.

- **Barreras culturales.** Las organizaciones deben tener en cuenta las diferencias culturales, tanto genéricas, la comunicación y la información se deben adaptar a todos los niveles culturales de los profesionales a los que van dirigidas; como de cultura de empresa adaptando e introduciendo de manera adecuada a los diferentes profesionales los valores en los que se basa la empresa.
- **Barreras de comprensión y trasmisión de la información.** Aunque algunas ya se han mencionado anteriormente, es importante entender que hay que cuidar y adaptar los mensajes para que sean comprensibles y fiables para los participantes en la comunicación o información.
- **Barreras personales.** Ya se han visto algunas en el bloque anterior. Son entre otras, las filtraciones, la percepción selectiva, las emociones (al influir en la comunicación), suposiciones no aclaradas, etc.
- **Barreras a la planificación y establecimiento de una política de comunicación.** Propiciadas por la falta de cultura, conocimientos, mentalidad o actitud de los directivos y mandos de la organización.



- **Barreras derivadas del clima laboral.** Un mal ambiente laboral, en el que se de desconfianza, sea amenazante o exista miedo, perjudicará una comunicación eficaz.
- **Barreras burocráticas.** Los modelos de organización muy burocratizados tienden a ser conservadores, con funcionamientos rígidos e inflexibles que chocan con la necesaria dinamicidad de una buena comunicación.
- **Barreras derivadas de la sobrecarga de información.** Si la información que llega a los profesionales es excesiva, en volumen o complejidad para su posible procesamiento y/o entendimiento, éstos tenderán a disminuirla o no prestar atención a dicha información, lo que podría llevar a desconocer la información relacionada con la seguridad, por ejemplo.

BIBLIOGRAFÍA:

Ballenato, G. (2006). Comunicación eficaz. Teoría y práctica de la comunicación humana. Madrid. Ed. Pirámide.

Melián, S. & Ting, J. 2008. Dirección y gestión de recursos humanos. Las Palmas de Gran Canaria. Vicerrectorado de Ordenación Académica y Espacio Europeo de Educación Superior

Rodríguez, J. C. (2008). Psicología de la personalidad e interacción social. Las Palmas de Gran Canaria. Vicerrectorado de Ordenación Académica y Espacio Europeo de Educación Superior. Universidad de las Palmas de Gran Canaria.

Rodríguez, M. (1996). La comunicación en el capital humano y la empresa. Cooper & Lybrand, Cinco días, cuadernos de gestión, Madrid.

Suárez, O. Ruíz, C. Hincapie, L.C. & Cecilia, E. (2001). La comunicación informal en la organización, otra mirada desde la intersubjetividad. Razón y palabra. Recuperado de: http://www.razonypalabra.org.mx/antiores/n23/23_osuarez.html.

Schein, E.H. (1982). Psicología de las Organizaciones. Madrid. Prentice Hall.

CAPÍTULO XII:

FACTORES PSICOSOCIALES

“El estudio de los factores psicosociales en el trabajo es complejo, dado que no solo están conformados por diversas variables del entorno laboral sino que, además, representan el conjunto de las percepciones y experiencias del trabajador”.

(González, 2010)





(Para el desarrollo de este apartado se han utilizado principalmente las fichas de prevención desarrolladas por el observatorio de riesgos psicosociales de UGT (ORP-UGT), dada su calidad y capacidad de síntesis, junto con el material propio del INSHT)

La relación con la salud de los factores psicosociales y organizacionales dentro del trabajo se conocen desde hace mucho tiempo, pero ha sido en estos últimos años cuando se ha empezado a reconocer su importancia. Los nuevos cambios en la sociedad y en el trabajo han aumentado la incidencia de estos factores sobre la salud de los profesionales, lo que hace necesaria su identificación, evaluación y control.

12.1 CONCEPTO

En 1984, el documento publicado por la Organización Internacional del Trabajo (O.I.T.) "Los Factores Psicosociales en el Trabajo: Reconocimiento y Control", reconoce la complejidad y dificultad de entender dichos factores, ya que representan el conjunto de las percepciones y experiencias del trabajador, abarcando muchos y diferentes aspectos.

Han sido varias las definiciones de los factores psicosociales a lo largo de estos años. No obstante, nosotros hemos elegido algunas de ellas para poder tener una visión amplia del concepto:

- OIT (1986). "Los factores psicosociales en el trabajo consisten en interacciones entre el trabajo, su medio ambiente, la satisfacción en el trabajo y las condiciones de organización, por una parte, y por la otra, las capacidades del trabajador, sus necesidades, su cultura y su situación personal fuera del trabajo, todo lo cual, a través de percepciones y experiencias, puede influir en la salud, en el rendimiento y en la satisfacción en el trabajo".



Gráfico 34. Factores psicosociales. OIT (1986).

- Carayon, & Haims & Yang (2001). "Las características percibidas del ambiente de trabajo que tienen una connotación emocional para los trabajadores y los gestores".



- Cox & Griffiths (1996). "los aspectos del trabajo, de la organización y de la gestión laboral, y sus contextos sociales y organizacionales".
- Martín & Pérez (1997). "Aquellas condiciones que se encuentran presentes en una situación laboral que están directamente relacionadas con la organización, el contenido del trabajo y la realización de la tarea, y que tienen capacidad para afectar tanto al bienestar o a la salud (física, psíquica o social) del trabajador como al desarrollo del trabajo".
- Agencia Europea de Salud y Seguridad en el Trabajo, 2000. "Todos aquellos aspectos de la concepción, organización y gestión del trabajo, así como su contexto social y ambiental que pueden causar daños físicos, sociales o psicológicos en los trabajadores".

Es importante entender que los *factores psicosociales* del trabajo son **condiciones organizacionales** (Mintzberg, 1993) **y psicosociales, pudiendo ser tanto positivas como negativas** (Kalimo, 1988).

De esta manera, unos modos adecuados de *cultura empresarial, liderazgo y clima laboral*, condiciones psicosociales generales, tienen un impacto positivo sobre la salud, aportando desarrollo individual, a la vez que, bienestar personal y organizacional. Por el contrario si sus formas o gestión son erróneas se pueden derivar en resultados negativos para la salud de los trabajadores.

12.2 CLASIFICACIÓN DE FACTORES PSICOSOCIALES

El número de factores psicosociales, su clasificación y organización depende del enfoque que se elija. Desde un modelo de indicadores, Roozeboom, Houtman y Van den Bossche, (2008), identificaron algunos de estos factores proponiendo una serie de indicadores organizacionales y laborales:

FACTORES ORGANIZACIONALES	
Política y Filosofía de la Organización	Relación Trabajo-Familia Gestión de los Recursos Humanos Política de seguridad y salud Responsabilidad Social Corporativa Estrategia empresarial
Cultura de la Organización	Política de Relaciones Laborales Información Organizacional Comunicación organizacional Justicia Organizacional Supervisión/Liderazgo
Relaciones Industriales	Clima laboral Representación Sindical Convenios Colectivos
FACTORES LABORALES	
Condiciones de empleo	Tipo de contrato Salario Diseño de carreras
Diseño del puesto	Rotación de puestos Trabajo grupal
Calidad en el trabajo	Uso de habilidades personales Demandas laborales Autonomía y capacidad de control Seguridad física en el trabajo Apoyo social Horas de trabajo Teletabajo

Tabla 15. Indicadores organizacionales y laborales. Modificado de Roozeboom, Houtman & Van den Bossche, (2008).



Otra categorización realizada fue la de Cox & Griffiths (1996). En ésta, aunque el número de factores psicosociales de riesgo es muy amplio, como ya se ha indicado, se realiza una subdivisión de cada categorización principal, al igual que en la anterior; en un amplio número de factores psicosociales de riesgo.

FACTORES DE ESTRÉS PSICOSOCIAL	
Contenido del trabajo	Falta de variedad en el trabajo, ciclos cortos de trabajo, trabajo fragmentado y sin sentido, bajo uso de habilidades, alta incertidumbre, relación intensa
Sobrecarga y ritmo	Exceso de trabajo, ritmo del trabajo, alta presión temporal, plazos urgentes de finalización
Horarios	Cambio de turnos, cambio nocturno, horarios inflexibles, horario de trabajo imprevisible, jornadas largas o sin tiempo para la interacción
Control	Baja participación en la toma de decisiones, baja capacidad de control sobre la carga de trabajo, y otros factores laborales
Ambiente y equipos	Condiciones malas de trabajo, equipos de trabajo inadecuados, ausencia de mantenimiento de los equipos, falta de espacio personal, escasa luz o excesivo ruido
Cultura organizacional y funciones	Mala comunicación interna, bajos niveles de apoyo, falta de definición de las propias tareas o de acuerdo en los objetivos organizacionales
Relaciones interpersonales	Aislamiento físico o social, escasas relaciones con los jefes, conflictos interpersonales falta de apoyo social
Rol en la organización	Ambigüedad de rol, conflicto de rol y responsabilidad sobre personas
Desarrollo de carreras	Incertidumbre o paralización de la carrera profesional baja o excesiva promoción, pobre remuneración, inseguridad contractual, bajo
Relación Trabajo-Familia	Demandas conflictivas entre el trabajo y la familia. Bajo apoyo familiar. Problemas duales de carrera
Seguridad contractual	Trabajo precario, trabajo temporal, incertidumbre de futuro laboral. Insuficiente remuneración

Tabla 16. Categorías principales de factores psicosociales de riesgo. (Modificado de Cox & Griffiths, 1996).

Con objeto de dar claridad en la exposición de los factores de riesgo psicosocial, podemos agruparlos como:

- **Objetivos.** Son colectivos o internos de las entidades u organizaciones
- **Subjetivos.** Son individuales, externos a las organizaciones.

12.2.1 OBJETIVOS

Como el conocimiento de los factores colectivos es algo que se debe tener muy en cuenta, en este apartado nosotros hemos realizado una selección de los más importantes. Éstos son los siguientes:

- Medio Ambiente físico de trabajo.
- Carga mental.
- Autonomía.
- Definición de rol.
- Organización del trabajo: tiempo de trabajo, Ritmo de trabajo, Estilos de mando y Comunicación.
- Contenido de las tareas.



- Relaciones laborales.
- Condiciones de empleo y futuro.

12.2.1.1 MEDIO AMBIENTE FÍSICO DE TRABAJO

Los factores de riesgo psicosocial en el medio ambiente físico son todos aquellos que se encuentra en el medio físico, donde el trabajador realiza sus tareas, con posibilidad de provocar efectos negativos para su salud.

Una de las clasificaciones más utilizadas los divide en:

- **Factores físicos.** Ruido, iluminación, condiciones de temperatura y humedad, espacio físico de trabajo, vibraciones, radiaciones.

Dentro de los factores físicos encontramos cuatro de los factores más estudiados:

El **diseño de los espacios de trabajo** tiene una importante incidencia, por ejemplo, en la insatisfacción en el trabajo, y la **disposición del espacio de trabajo** puede llegar a ser un importante estresor, siendo fuente de insatisfacción, irritabilidad y bajo rendimiento.

El **ruido** si se da en niveles inadecuados, lo cual es frecuente en los trabajos relacionados con la extinción forestal. Este repercute en la satisfacción laboral, la productividad y la vulnerabilidad a accidentes, al incrementar la posibilidad de errores.

Una **iluminación** no adecuada (brillo, contraste, luminosidad, etc.) influye en el bienestar psicológico, además de en el rendimiento. Generando problemas de visión, dolor de cabeza fatiga visual, ..., a la vez que tensión, frustración y dificultad para mantener la atención.

Una **temperatura** poco adecuada, lo cual no es difícil de encontrar en las tareas realizadas en el sector que nos ocupa, tiene una influencia sobre el trabajador al exigir un esfuerzo añadido de atención, siendo causa de accidentes al ser un estresor que empeora la destrezas y capacidades de los trabajadores.

- **Factores biológicos.** Materia viva presente en el trabajo: virus, bacterias, hongos, etc. Estos son factores psicosociales al percibirlos el trabajador como efectores nocivos sobre su salud.

Suelen ser más susceptibles de sufrir los efectos psicológicos por estos factores quienes estando cerca del posible contaminante, desconocen el comportamiento del mismo, o quienes conociendo el agente biológico, reconocen la gravedad de la exposición.

- **Factores químicos.** Sustancias y mezclas presentes en el ambiente de trabajo como gases, polvo en suspensión, vapores, etc. Son factores de riesgo al generar alteraciones en la percepción sensorial y motriz, en las funciones cognitivas, alteraciones afectivas y de comportamiento, fatiga, irritabilidad y ansiedad, etc.



12.2.1.2 CARGA MENTAL

Ésta la podemos definir como el nivel de esfuerzo intelectual que debe realizar un trabajador para satisfacer las demandas de trabajo relacionadas con el procesamiento de la información (percepción, memoria, razonamiento).

Si entendemos la **Tensión Mental**, como la expone Ruíz, (2011), "*el efecto inmediato de la presión mental en el individuo (no el efecto a largo plazo), que depende de sus condiciones previas habituales y actuales, incluido los estilos individuales de afrontamiento (coping)*", podemos identificar el término con el de **Carga Mental**.

Esta tensión mental viene definida por la interacción que se genera entre las exigencias de la tarea (presión mental) y las características propias del individuo (condiciones previas).

La Norma ISO 10075, en su primera parte, desarrolla las consecuencias de la tensión mental, diferenciando entre *efectos facilitadores* y *efectos perjudiciales*.

La carga mental necesaria para las actividades relacionadas con la extinción forestal ha ido aumentando en los últimos años con los cambios y avances acaecidos, pudiendo tener ya sea por exceso o por defecto, diversas consecuencias negativas como tensión, fatiga, sentimientos de monotonía, etc., que pueden desembocar en estrés.

Los factores que contribuyen a la carga mental **desde el exterior del individuo** deben identificarse para cada puesto o situación de trabajo concreta. Podemos agruparlos según procedan:

- a. De las exigencias de la tarea.
- b. De las circunstancias de trabajo (físicas, sociales y de organización).
- c. Del exterior de la organización.

Factores que contribuyen a aumentar la carga mental a modo de ejemplo según la ISO 10075:1991 son:

a. Dependientes de la exigencia de la tarea

- Atención sostenida.
- Tratamiento de la información (teniendo en cuenta el número y la calidad de las señales que se han de detectar; las inferencias que hay que hacer a partir de informaciones incompletas, las decisiones entre varios modos de acción posibles...).
- Responsabilidad (por la salud y seguridad de otras personas, pérdidas de rendimiento...).



- Duración y perfil temporal de la actividad (horarios de trabajo, pausas, trabajo a turnos...).
- Contenido de la tarea (control, planificación, ejecución, evaluación...).
- Peligro (trabajo subterráneo, tráfico, manutención de explosivos...).

La vivencia de una excesiva responsabilidad por el personal, o por la mejora del rendimiento en los tajos de trabajo, una mala planificación de las actividades vivenciadas por el profesional, la sensación de peligro en el trabajo o en el incendio por una mala experiencia anterior, etc., pueden aumentar la tensión y el nivel de estrés, pudiendo perjudicar la salud o el mantenimiento de la seguridad al influir en la percepción del profesional de extinción, mando o gestor.

b. Circunstancias de trabajo (físicas, sociales y de organización)

- Físicas:
 - Iluminación (luminancia, contraste, deslumbramientos...).
 - Condiciones climáticas (calor, humedad, circulación de aire...).
 - Ruido (nivel sonoro, registro sonoro...).
 - Clima atmosférico (lluvias, tormentas...).
 - Olores (agradables, repulsivos...).
- Sociales y de organización:
 - Tipo de organización (estructura de control y de comunicación).
 - Clima/Ambiente de la organización (aceptación personal, relaciones entre las personas...).
 - Factores de grupo (estructura de grupo, cohesión...).
 - Jerarquía de mando (vigilancia...).
 - Conflictos (en el seno de un grupo, entre grupos o entre personas).
 - Contactos sociales (trabajo aislado, relaciones con clientes...).

c. Circunstancias procedentes del exterior de la organización

- Exigencias sociales (responsabilidad en relación con la salud y el bienestar públicos, bomberos, personal de emergencias, incendios forestales, sanitarios, etc.).
- Normas culturales (sobre las condiciones de trabajo, los valores, las normas aceptables).
- Situación económica (mercado laboral).



Los **factores interiores al individuo o características personales**, que definen la resiliencia frente a las exigencias, provienen de diversos aspectos del individuo, entre los que se encuentran:

- El nivel de aspiración, la autoconfianza, la motivación, las actitudes y los estilos de reacción.
- Las capacidades, la cualificación/capacitación, los conocimientos, y la experiencia.
- La edad, el estado general, la salud, la constitución física y la nutrición.
- El estado real y el nivel inicial de activación.

Siendo destacables entre estas: Las habilidades y aptitudes, el estado general de salud y las necesidades personales y el estilo de vida.

En resumen, el conjunto de factores procedentes del entorno (condiciones sociales, físicas, de la organización y de la tarea) ejercen diversas presiones sobre la persona. Esta presión ejerce una tensión que es variable según las características individuales y puede facilitar la realización de la tarea o perjudicarla.



Gráfico 35. Factores de la presión mental.

En la Norma ISO 10075 que nos ocupa, quedan desarrollados los **efectos facilitadores**, definiéndolos como “*los que retrasan o reducen la aparición de los efectos perjudiciales*”. Siendo éstos los siguientes:

- **Efecto del calentamiento:** Al igual que sucede en la actividad física, una consecuencia del proceso de la actividad es la adaptación de este a la tensión impuesta, consiguiendo realizar la misma actividad iniciada con un menor requerimiento físico. De esta manera, en el proceso iniciado con la actividad y su requerimiento de tensión mental, el esfuerzo necesario para realizar la actividad se reduce pasado un tiempo inicial que podemos denominar “tiempo de calentamiento”.
- **Activación.** Definida en la norma como “*un estado interno con diferentes grados de eficiencia funcional, mental y física*”, se relaciona con el concepto de tensión mental de manera directa, ya que diferentes grados de tensión mental, marcados por su duración



e intensidad, puede llevar a diferentes grados de activación. De esta manera podemos visualizar la activación definida en una escala en la que existe un rango óptimo en el que la tensión no es perjudicial, sino que se da la mejor eficiencia funcional, definiéndose dos rangos no óptimos por ambos lados. Si la tensión sufre un incremento súbito, la activación pasará a estar por encima del rango óptimo y producirá una sobreactivación nociva.

Frente a los efectos facilitadores, la tensión mental puede dar lugar a varios **efectos perjudiciales**, identificándose en la Norma ISO 10075 como fatiga y estados similares a la fatiga, diferenciándose entre sí por la forma de alcanzarlos, por su patrón temporal de recuperación y por sus síntomas.

- La **fatiga mental**. La norma la define como “*una alteración temporal de la eficiencia funcional, física y mental, resultante de la intensidad, duración y patrón temporal de una tensión mental precedente*” y viene definida por una sobreexposición a la tensión mental por exceso de carga mental. La disminución de la fatiga y/o su recuperación tiene una relación directa con el descanso, y no con los cambios de actividad.
- **Estados similares a la fatiga**. Derivados de una subcarga de trabajo, la cual genera una fatiga mental debido a actividades con poca variedad. Lo que la diferencia de la fatiga, diferenciándose a su vez el procedimiento de corrección que para estos estados tiene una mayor relación con los cambios de tarea y/o el entorno-situación, no con el descanso. La norma incluye en estos los siguientes (Norma Técnica NTC. 2009):
 - o Monotonía: Estado de activación reducida, desarrollado lentamente, producido en tareas o actividades largas, uniformes y repetitivas. Está principalmente asociado con somnolencia, cansancio, decrecimiento y fluctuaciones en el rendimiento, reducciones en la adaptabilidad y la capacidad de respuesta, así como un incremento en la variabilidad del ritmo cardíaco.
 - o Vigilancia reducida: Estado de actividad reducida desarrollado lentamente, con disminución de la capacidad de detección en tareas de monitorización y vigilancia que ofrecen poca variación. Estos dos primeros estados pueden diferenciarse mediante las circunstancias de sus condiciones causales, pero no por sus efectos.
 - o Saturación mental: Estado de rechazo nervioso, fuertemente emocional de una tarea o situación repetitiva, durante el que se tiene la sensación de “no avanzar” o “no llegar a ninguna parte”. Otros síntomas adicionales de la saturación mental son: enfado (mal humor), empeoramiento de los resultados obtenidos y/o sensación de cansancio, así como tendencia al abandono. La saturación mental, a diferencia de los anteriores estados, se caracteriza por un nivel de activación invariable (constante), o incluso aumentado, acompañado de una connotación (cualidad) emocional negativa.

12.2.1.3 AUTONOMÍA

Definida como la disponibilidad o iniciativa del trabajador para poder gestionar y tomar decisiones tanto sobre aspectos de uso sobre el tiempo en la actividad laboral como sobre cuestiones de procedimiento y organización del trabajo.



Existen numerosos aspectos que influyen en la autonomía, algunos de ellos son:

- **La capacidad de decidir sobre la realización del trabajo:** El orden y secuencia de las tareas, los métodos o formas de desarrollar el trabajo (aislado, en equipo, en cadena, etc.), los contenidos del trabajo (monótono, rutinario, necesidad de atención, complejidad, etc.), conocimientos y satisfacción sobre los resultados, etc.
- **La capacidad de decidir sobre el tiempo de trabajo:** Ritmo de trabajo impuesto por demanda externa (mandos, compañeros, tareas a terminar en extinción en un tiempo determinado, etc.), distribución del tiempo de trabajo (flexibilidad en el inicio o finalización de la jornada o la actividad, etc.), reparto de pausas y descansos durante el trabajo, planificación de trabajos a turnos (respeto por los plazos de aviso de cambios, etc.), disposición de vacaciones y permisos, etc.
- **La capacidad de decidir sobre la organización del trabajo:** Objetivos y normas de acuerdo con el estilo de mando, cultura y valores de la organización, conductas que son necesario seguir para alcanzar los objetivos, comunicación y relaciones entre los trabajadores, etc.
- **Características personales:** Los comportamientos con respecto a la realización del trabajo (actitudes), las capacidades para desarrollarlo (aptitudes), la edad, la experiencia, el estado de salud, responsabilidades, etc.

El que un profesional sienta que no dispone de un nivel de autonomía suficiente puede darle la sensación de “no contar” en el equipo o para la organización, lo que le puede llevar a estar insatisfecho, ser reactivo, no implicarse, estresarse, empeorar las relaciones fuera del trabajo, generar rencor hacia la organización.





La autonomía puede resultar dañina, tanto en su exceso como en su falta, generando fatiga mental o/y física, alteraciones familiares y sociales, insatisfacción, aburrimiento, estrés, etc.

Dentro de las medidas preventivas, de modo introductorio, encontramos por un lado las **organizativas**:

- Delegar y repartir funciones a cada profesional, favoreciendo su participación en la resolución de los problemas con los que está relacionado.
- Evitar liderazgos paternalistas o autoritarios.
- Evitar actividades rutinarias o repetitivas de larga duración.
- Formación e información adecuada dotando al profesional de conocimientos para que pueda decidir su ritmo de trabajo, tipo de pausas (cantidad y duración), horarios, etc., de una manera adecuada.
- Mejorar la comunicación y las relaciones interpersonales, de grupo y de la organización.
- Planificar con antelación los cambios que afecten a los trabajadores (turnos, métodos de trabajo, tareas, mandos, etc.).

Y por otro lado, las **individuales**, mediante la formación en habilidades sociales, autoconfianza, gestión del estrés, gestión emocional, etc.

12.2.1.4 DEFINICIÓN DE ROL

El "rol" podríamos definirlo como el papel laboral del profesional, sería el conjunto de expectativas de conducta asociadas al puesto de trabajo. Podríamos decir que es lo que se debe hacer en un puesto de trabajo, el comportamiento que se debe de hacer en ese puesto para realizarlo bien.

Los trabajadores realizamos los trabajos según creemos que se espera que se realicen. De esta manera, si las funciones no están claras, no se tiene la información adecuada para realizarlo al no conocer lo que le pide la empresa de manera adecuada, tener informaciones incongruentes sobre las labores o por que se den contradicciones entre las ordenes que se dan, (entre otros problemas), existe el riesgo de que se den dos factores de riesgo psicosocial:

- **Ambigüedad de rol.** Es la falta de información clara sobre las tareas, métodos o consecuencias de realizar el trabajo según el rol de ese puesto de trabajo, denominado **desempeño de rol**. Esto produce que el profesional no tenga claro cómo debe realizar el trabajo o que no sepa cuál es su papel en la organización. Generando a su vez que el trabajador viva con gran incertidumbre, dude de que debe hacer, como se va a valorar su actuación o las consecuencias que tendrá su trabajo. No sabrá la reacción de los compañeros o mandos.

En estos casos, existe una información poco clara sobre objetivos de trabajo, responsabilidades, comunicación y relaciones, autoridad o procedimientos entre otros temas susceptibles de generar la ambigüedad de rol.



Un ejemplo puede darse en unidades que comparten dirección, con un jefe de unidad y un técnico superior, si las responsabilidades no están claras para el jefe de unidad este puede verse bajo la presión de no saber si se extralimita o se queda corto dentro del desarrollo de estas funciones, generándose problemas al poder darse conflictos entre éste y el técnico, o entre éste y su personal. Esto suele pasar al no dejar claro en la organización cuales son las responsabilidades de cada uno.

Este factor, la ambigüedad de rol, es un importante generador de estrés, y está relacionado con una mayor tensión en los trabajadores, un mayor descontento en el trabajo, una baja autoestima, una mayor ansiedad y sistemas de depresión, entre otros resultados. (Arquer; Martín & Nogareda. NTP 388. 1995)



Gráfico 36. Ambigüedad de rol (NTP 388).

- **Conflicto de rol.** Se da cuando al trabajador se le exigen acciones incongruentes (no coherentes) o incompatibles entre sí, en la realización del trabajo. Este factor se puede generar de distintas maneras. En general, si el trabajador percibe que los demás trabajadores con los que tiene relación (compañeros, mandos, etc.) tienen expectativas diferentes sobre que ha de hacer y cómo debe este trabajador comportarse para hacerlo, las cuales son incompatibles o incoherentes entre sí o con la ejecución del trabajo, se puede dar el conflicto de rol.



Gráfico 37. Conflicto de rol (NTP 388).

Un ejemplo de ello se da en los mandos intermedios cuando los mandos le reclaman unas actuaciones, y su personal otras. O en un trabajador, que su jefe le ordene realizar una actividad y sus compañeros opinen que no debería realizarla. Estas situaciones se complican aún más bajo la percepción de organizaciones injustas.



Los trabajadores buscan ejercer roles congruentes, coherentes, con sus sistemas de creencias y valores. Si esto no se da, surgirán conflictos personales y situaciones que se vivenciarán con gran tensión personal, con costes emocionales elevados, lo que perjudicará la ejecución de las labores, las interrelaciones, la comunicación, etc., y por supuesto, la seguridad.

Otro generador de este factor es la exigencia de tener diferentes roles (laborales, familiares, etc.).

Un gran ejemplo de ello son las personas con cargas familiares, las cuales demandan roles específicos fuera del trabajo.

Ambos factores ambigüedad y conflicto de rol pueden generar **estrés de rol** lo que influirá directamente en la gestión de la seguridad.

Algunas medidas preventivas serían:

- El mantenimiento de sistemas de comunicación efectivos y accesibles.
- Objetivos y políticas de la organización claros.
- Responsabilidades, funciones, derechos y deberes de los profesionales bien definidos.
- Comunicación de objetivos, métodos y procedimientos de trabajo claros a los trabajadores.
- Participación de los trabajadores en la planificación y desarrollo de la organización.
- Información accesible y clara sobre resultados de trabajo, errores, aciertos, etc.

12.2.1.5 ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO: TIEMPO DE TRABAJO

La organización del trabajo la podemos entender como la estructura organizativa presente en la empresa y su esquema de funcionamiento. Dentro de los componentes de la organización del trabajo encontramos los siguientes factores a tener en cuenta por su riesgo:

- Ordenación del tiempo de trabajo, formato de las jornadas, horario, vacaciones, etc.
- Ritmo de trabajo, tipos de ejecución (en cadena, ...), proceso productivo, etc.
- Liderazgo y estilo de mando.
- Sistemas de comunicación.

Dado que los dos últimos se tratan en otros apartados de este manual (ver Bloque III) nos centraremos en los dos primeros.



Tiempo de trabajo

Es uno de los factores de las condiciones de trabajo que tiene una repercusión más directa sobre la vida diaria y sobre la salud y el bienestar de los profesionales. La limitación de la jornada y garantizar periodos adecuados de descanso son uno de los principales objetivos de las organizaciones de protección de los trabajadores, principalmente de la OIT.

Podemos considerar síntomas de mala organización del trabajo si la implicación de los trabajadores en la planificación de las actividades y toma de decisiones no se realiza con normalidad, si existen claras faltas de control sobre las tareas o cuando se ponen trabas a compaginar la vida laboral y personal.

Uno de los problemas actuales en este apartado lo encontramos en los trabajos a turnos, los cuales son considerados perjudiciales para la salud del trabajador por diferentes estudios.

El trabajo a turnos puede producir alteración de hábitos alimentarios a corto plazo. Y a largo plazo, trastornos gastrointestinales, alteración del sueño, insatisfacción, aumento de la accidentalidad, trastornos nerviosos y cardiovasculares, empobrecimiento de las relaciones sociales, etc. Es por ello que al diseñar los trabajos a turnos se debe realizar de la manera menos dañina para la salud.

Uno de los trabajos con mayor posibilidad de dañar la salud son los trabajos a turnos nocturnos.



Gráfico 38. Variables que intervienen en el trabajo a turnos. NTP 455. (1997).



Ritmo de trabajo

Son las exigencias temporales unidas a la carga de trabajo, o sea, el tiempo necesario para realizar una determinada tarea laboral. Este factor se estudia en base no solo al tiempo, sino también al nivel de concentración y atención necesario, la rapidez de realización o lo estricto de los plazos de ejecución, entre otros.

Ritmos altos requieren mayor esfuerzo mental dándose un mayor nivel de fatiga, mental y/o física, lo que altera la eficacia y la seguridad al reducir la concentración y el nivel de atención, aumentando el riesgo de errores y accidentes.

Los ritmos intensos se relacionan con la aparición de insatisfacción laboral y estrés.

Los trabajos a destajo en trabajadores de una organización pueden crear insatisfacción, desmotivación y absentismo, por lo que deberán suavizarse con un nivel de descansos adecuados entre otras medidas en el caso de que sea necesario realizarlos. Apuntamos también que no favorecen el trabajo en equipo tan necesario en la extinción de incendios forestales.

Un ritmo de trabajo inadecuado puede generar diferentes problemas de salud: de sueño, de concentración, del apetito, mareos y dolores de cabeza, sensación de fatiga (sensación de estar siempre cansado y no recuperarse).

12.2.1.6 CONTENIDO DE LA TAREA

Este factor generador de riesgos psicosociales podemos definirlo como el conjunto de tareas que desempeña el trabajador. Éstas activan sus capacidades, responden a sus necesidades y expectativas, permitiendo su desarrollo personal, profesional y psicológico. Es uno de los factores que puede aumentar el nivel de estrés, u otros riesgos, en los profesionales.

Dentro de este factor general podemos encontrar diferentes factores de riesgo, como por ejemplo:

- Tareas cortas y repetitivas.
- Trabajo monótono y rutinario, sin permitir la aplicación de los conocimientos propios o toma de decisiones, etc. Esto provoca insatisfacción. (Ejemplo. Mandar hacer un trabajo de una manera determinada sin permitir que los trabajadores, profesionales con conocimientos para hacerla mejor o de una manera menos costosa puedan aportar sus ideas).
- Desconocimiento sobre cuál es la participación de su trabajo en el funcionamiento de la empresa. (Ejemplo. El realizar el trabajo sin saber para qué va a valer).
- Tareas carentes de significado para el trabajador. (Ejemplo. Realizar una limpieza con herramientas manuales cuando se dispone de herramientas mecánicas).



- Complejidad y variedad de tareas no ajustadas a los conocimientos y destrezas. (Ejemplo. Mandar a un profesional realizar un trabajo para el que no está capacitado).
- Incremento de la carga de trabajo, mandando mayor número de tareas, dando menos tiempo para realizar las mismas o reduciendo el número de profesionales para hacerlas. Este factor da como resultado un incremento directo de la fatiga.
- Cambio periódico de puesto de trabajo, lo que producirá un deterioro de las relaciones personales y sociales entre los profesionales. (Ejemplo. Rotación de puesto según el día de la semana en diferentes sitios).

Dentro de las medidas preventivas encontramos las siguientes:

- La ampliación y enriquecimiento del contenido del trabajo aumenta el grado de satisfacción (tareas diversas de complejidad asumible y manejable, acordes con los conocimientos y destrezas).
- Redistribución del tiempo de trabajo. El aumento del número de tareas no debe implicar un aumento de la carga de trabajo.
- La rotación de puestos de trabajo, facilita un mayor conocimiento del proceso productivo rompe la monotonía y la rutina.
- Combinar en un mismo puesto de trabajo tareas de la misma naturaleza de modo que sean variadas pero no difieran mucho entre sí.
- La autonomía e independencia del trabajador para realizar planificar su trabajo aporta un sentimiento de responsabilidad sobre los resultados obtenidos.
- Conocimiento de los resultados del propio trabajo.
- Adaptar los niveles de exigencia y responsabilidad en función de las características personales de quien va a llevarlas a cabo.
- Adecuar el trabajo a las capacidades y habilidades del trabajador.
- Aumentar la consulta y participación de los trabajadores.
- Evitar ejercer una supervisión y control excesivo.
- Evitar el desarrollo de trabajos solitarios o en aislamiento.
- Facilitar información de los márgenes de decisión, posibles fallos y consecuencias, etc.
- Fomentar las relaciones cordiales, mando-trabajador, trabajador-trabajador, de puestos próximos, trabajadores con el mismo turno, etc.
- Facilitar una formación adecuada sobre equipos de trabajo y máquinas, tipo de órdenes que va a recibir y trabajo que va a realizar, informaciones sobre riesgos del trabajo, etc.
- Uso de sistemas de comunicación que permitan al trabajador comunicarse con el exterior en caso de necesidad o urgencia.
- Etc.



12.2.1.7 RELACIONES LABORALES Y LAS CONDICIONES DEL EMPLEO

Estos factores van a influir en el clima laboral, entendido éste como el estado de ánimo de la organización, el medio ambiente humano y físico. Éste tiene una gran relación sobre como la organización afronta los cambios que se producen en el trabajo, condiciones de empleo y de futuro, y en su forma de comunicarlos e integrarlos en la convivencia dentro de la organización, lo que se encuadra dentro de las relaciones laborales. También en este punto es importante cómo el trabajador percibe la forma de actuar de la organización.

El clima laboral influye directamente en la satisfacción y motivación de los trabajadores que como se ha visto tienen incidencia en la seguridad. Ya que un mal clima de trabajo deteriora el ambiente, generando conflicto, pérdida de imagen de la organización, etc., transformando la actitud de los trabajadores en reactiva y/o pasiva.

CLIMA LABORAL	
Aspectos que intervienen en las relaciones laborales	Aspectos que intervienen en las condiciones de empleo y futuro
La existencia, o no, de apoyo social entre compañeros y el estilo de mando	Tamaño de la empresa
Si el ambiente de trabajo favorece, o no, las relaciones personales	Grado de flexibilidad o precariedad en la gestión
Percepción de sensación de pertenencia e identificación con el grupo o equipo	Tasa de temporalidad. Seguridad en el empleo
Existencia de sistemas correctos de reconocimiento del trabajo y sistemas de gestión de conflictos	Nivel de externalización de relaciones de trabajo
Autonomía, independencia e igualdad de trato	Formación y expectativas de carrera profesional

Tabla 17. Clima laboral. (ORP-UGT).

Otro de los factores importantes es el apoyo social, entendido como el entramado de relaciones sociales que se establecen en la organización, el cual facilita la convivencia y hace posible la ayuda necesaria para el trabajador. Los principios para que exista su desarrollo son:

- Los puestos de trabajo deben estar bien definidos.
- Los trabajadores deben contar con la información adecuada para desempeñar los puestos asignados.
- Equipos de trabajo bien diseñados y dirigidos por mandos con habilidades en la gestión de personal.
- Una buena comunicación.



El apoyo social es una de las compensaciones más importantes que reciben los trabajadores además del salario y es fundamental en la percepción que el trabajador tiene de su pertenencia a un grupo, y de su identificación con los objetivos del equipo de trabajo. (ORP-UGT).

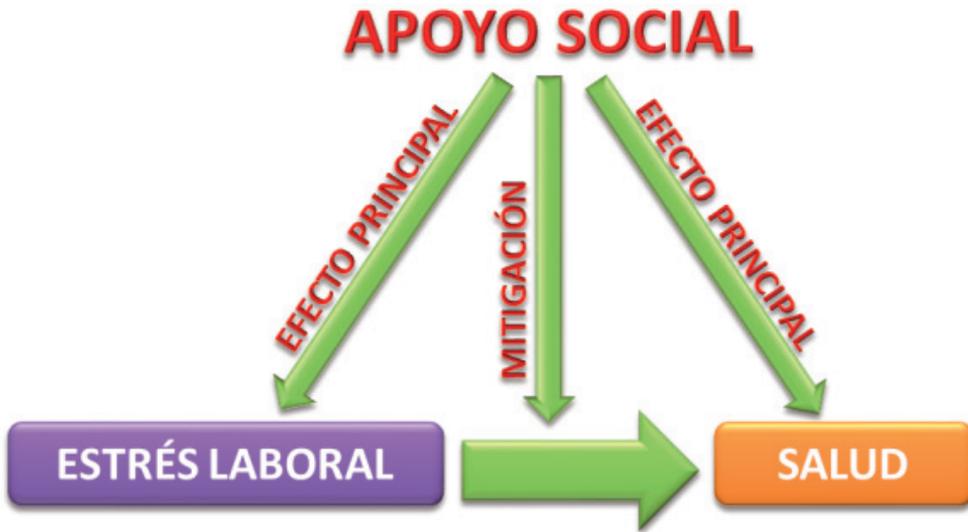


Gráfico 39. Relación apoyo social, estrés y salud. (ORP-UGT).

Un mal ejemplo sería la organización que no valora las buenas ejecuciones, ni los aciertos o logros de los profesionales, simplemente transmite los aspectos negativos del desempeño laboral de los trabajadores. Ésta posiblemente “recogerá” un mal ambiente de trabajo, insatisfacción y baja motivación, lo que influirá no solo en su funcionamiento sino también en la seguridad.

Es necesario para una correcta gestión de la seguridad un buen clima laboral, una buena gestión de los conflictos y una buena comunicación. A la vez que unas buenas condiciones de empleo y unas perspectivas de trabajo adecuadas, sin las cuales se complicará la gestión de la seguridad.

12.2.2 SUBJETIVOS

Aunque estos factores pueden llegar a tener una gran importancia para la seguridad de los trabajadores y por tanto deben analizarse para tener en cuenta en la prevención dentro de la gestión de la seguridad, es necesario recordar que son los factores objetivos sobre los que la legislación indica una prioridad, ya que pueden actuar de protección colectiva, la cual se debe priorizar sobre la individual (Ley PRL).



Un ejemplo de este tipo de factores pueden ser las cargas familiares. Así, a un trabajador que tenga responsabilidades familiares le afectará más:

- Un posible cambio de unidad, por la que se tenga que desplazar del domicilio familiar, que a otro trabajador que no la tenga.
- Un posible cambio de horario si tiene hijos a su cargo.
- Etc.

Desde el observatorio de Riesgos Psicosociales de UGT, se propone una clasificación, no exhaustiva, que nos puede ayudar en su análisis:

12.2.2.1 CARACTERÍSTICAS DE LA PERSONALIDAD

Según los tipos de comportamiento:

- **Tipo A.** Personas con un alto nivel de competitividad. Muestran más impaciencia y agresividad en sus relaciones sociales. Dedicar más tiempo al trabajo que al ocio.
- **Tipo B.** Personas más relajadas, cooperadoras, uniformes en su ritmo de vida, y aparentemente suelen manifestar menos tensión física y emocional.

Pequeños incidentes dentro del funcionamiento de las unidades serán mejor o peor solucionados según la influencia de los implicados, lo cual tendrá una repercusión en la seguridad.

12.2.2.2 VARIABLES DEMOGRÁFICAS INDIVIDUALES

Como ya se ha introducido anteriormente, estas variables influirán en el riesgo psicológico de los trabajadores:

- **Edad.** La presión que sobre un trabajador de edad avanzada puede tener la disminución de la capacidad física por la edad es posible que le afecte aumentando su nivel de tensión o estrés.
- **Sexo.** Un entorno "machista" de trabajo puede afectar más a una trabajadora que a un trabajador masculino. Este riesgo aumenta en entornos con poca paridad como es el de la extinción forestal.
- **País.** Es indudable que el desarrollar el trabajo en un país distinto supone una mayor presión y dificultad lo cual puede afectar al trabajador de manera negativa.



12.2.2.3 ESTADO BIOLÓGICO

Como ya se ha visto las condiciones físicas, los hábitos de salud y los estilos de vida influyen directamente en la seguridad dentro de las actividades relacionadas con los incendios forestales.

12.2.2.4 CAPACIDADES, EXPERIENCIAS Y EXPECTATIVAS

Este tipo de factores afectan tanto de manera formal como informal, aspectos vistos en el liderazgo. Encontrándonos entre ellos:

- **Destrezas.** La capacidad de un trabajador de poder realizar una actividad de manera fácil, o no, le reportará una satisfacción positiva o un aumento de la tensión psicológica y exigencia física que le puede perjudicar en su salud.
- **Trayectoria personal, laboral y profesional.** Un trabajador que tiene una corta o "deficitaria" experiencia profesional puede sentirse presionado según sea el entorno, lo que perjudicará sus relaciones, comunicación, estado emocional, etc. En el caso contrario, una carrera profesional superior a la necesaria en el puesto de trabajo, si no se gestiona bien, puede dar lugar a distorsiones y problemas en la organización.
- **Formación reglada y no reglada.** El no disponer de una formación en la situación actual de cambios, es posible que pueda ser una presión añadida a un trabajador ante una reestructuración empresarial.
- **Necesidades.** En general, existe un amplio abanico de necesidades personales que pueden influir negativamente en el trabajador, y por tanto, en su seguridad y salud.

12.2.2.5 VIDA FAMILIAR Y PERSONAL DEL TRABAJADOR

Dentro del amplio abanico de factores que podemos encontrar dentro de este apartado, nos encontramos los siguientes:

- **Situación económica.** Una mala situación económica que impida cubrir las necesidades de un trabajador, personales y familiares, mantendrá a este en una situación de presión que influirá en su salud, estresándolo, desviando su atención del trabajo, etc.
- **Apoyo familiar.** Un trabajador que tiene un buen apoyo familiar dispone de mejores herramientas para afrontar los problemas derivados del trabajo, que uno que carece de este apoyo encontrándose solo para afrontarlos, ya sean psicológicos, físicos, emocionales, etc.



- **Tiempo de ocio.** Un trabajador que carezca del tiempo necesario de ocio para reponeerse de las cargas del trabajo, familia, etc., estará en peores condiciones que otro que si las tenga, pudiendo afectar esta escasez de tiempo a su estado de salud y su seguridad.

Un ejemplo de esto dentro de las investigaciones es el llevado a cabo por Ruguier et al. (2008), el cual encontró que los trabajadores menores de 50 años tenían un mayor deterioro de la salud, interpretando que ésto se dá por la mayores responsabilidades familiares, deudas,... con una mayor dependencia de un ingreso estable.

BIBLIOGRAFÍA:

Carayon, P., Haims, M. C., & Yang, C. L. (2001). Psychosocial work factors and work organization. In W.Karwowski (Ed.). The International Encyclopaedia of Ergonomics and Human Factors (pp. 111-121). London: Taylor y Francis.

Cox, T. & Griffiths, A. J. (1996). The assessment of psychosocial hazards at work. In M.J.Schabracq, J. A. M. Winnubst, & C. L. Cooper (Eds.), Handbook of Work and Health Psychology. (pp. 127-146). Chichester: Wiley and Sons.

De Arquer, M.I.; Martín, F & Nogareda, C. (1995). NTP 388: Ambigüedad y conflicto de rol. Madrid. Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el trabajo.

González, M. (2010). Introducción a la psicología laboral. Las Palmas de Gran Canaria. ULPGC. Vice-rectorado de Ordenación Académica y Espacio Europeo de Educación Superior.

Kalimo, R., El-Batawi, M., & Cooper, C. L. (1988). Los factores psicosociales en el trabajo y su relación con la salud. Ginebra: OMS.

Martín, F. & Pérez, J. (1997). Factores psicosociales: metodología de evaluación. (NTP 443). Barcelona: INSHT. Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales.

Mintzberg, H. (1993). Structure in fives: designing effective organizations. Englewood Cliff, N.J.: Prentice Hall.

Moreno, B. & Báez, L. (2010). Factores y riesgos psicosociales, formas, consecuencias, medidas y buenas prácticas. Madrid. Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo. Universidad Autónoma de Madrid.

Nogareda, C. & Nogareda, S. (1997). NTP 455: Trabajo a turnos y nocturno: aspectos organizativos. Madrid. Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el trabajo.



Norma Técnica NTC. (2009). Principios ergonómicos relativos a la carga de trabajo mental. parte I: términos y definiciones generales. Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación (ICONTEC).

OIT. (1986). Factores psicosociales en el trabajo: reconocimiento y control. Ginebra: OIT.

Roozeboom, M. B., Houtman, I., & Van den Bossche, S. (2008). Monitoring Psychosocial Risks at work. I. En S.Leka & T. Cox (Eds.), *The European Framework for psychosocial Risk management: PRIMA-EF* (pp. 17-36). Nottingham: I-WHO.

Rugulies, R., Aust, B., Burr, H., & Bultmann, U. (2008). Job insecurity, chances on the labour market and decline in self-rated health in a representative sample of the Danish workforce. *Journal of Epidemiology and Community Health*, 62, 245–250.

Ruíz, V. (2011). *Ergonomía y carga de trabajo*. Vicerrectorado de Ordenación Académica y Espacio Europeo de Educación Superior. Gran Canaria. Universidad de las Palmas de Gran Canaria.

UGT. Fichas de prevención de riesgos psicosociales. Observatorio de riesgos psicosociales de UGT. <http://portal.ugt.org/saludlaboral/observatorio/fichas/fichas.htm#nuevasfichasobservatorio>.

CAPÍTULO XIII:

RIESGOS PSICOSOCIALES

“Se define el acoso y la violencia como “la expresión de comportamientos inaceptables adoptados por una o más personas, y que pueden tomar muy diversas formas, algunas más fácilmente identificables que otras”. Se da acoso cuando se maltrata a uno o más trabajadores o directivos varias veces y deliberadamente, se les amenaza o se les humilla en situaciones vinculadas con el trabajo...”

(Acuerdo Marco sobre acoso y la violencia en el trabajo. Comunicación de las Comunidades Europeas)





(Para el desarrollo de este apartado se han utilizado principalmente las fichas de prevención desarrolladas por el observatorio de riesgos psicosociales de UGT, por su calidad y capacidad de síntesis, junto con el material propio del INSHT).

El estudio de los riesgos psicosociales es un aspecto de gran importancia en el contexto de la seguridad, por lo que merecería una mayor descripción en este libro. No obstante, como hemos remarcado en otras ocasiones, el objetivo de este libro es ofrecer al lector una visión general de todos los aspectos relevantes para la seguridad, por lo que invitamos al lector a que profundice en el tema cuando lo crea así necesario, gracias a la extensa literatura existente o a los portales y observatorios dedicados al tema (P.ej, portales del INSHT y de la UGT), donde se encuentra de manera gratuita un amplio abanico de información.

Como se ha introducido en el capítulo anterior; los factores psicosociales pueden tener efectos negativos sobre los trabajadores. De esta manera, cuando estos factores psicosociales y organizacionales de las entidades son disfuncionales, es decir, provocan respuestas de inadaptación, de tensión, respuestas psicofisiológicas de estrés pasan a ser factores psicosociales de riesgo o de estrés. Los factores psicosociales cuando son factores con probabilidad de afectar negativamente a la salud y el bienestar del trabajador son factores de riesgo (Benavides et al. 2002).

De esta manera, podemos definir el **Riesgo psicosocial** como cualquier posibilidad de que un trabajador sufra un determinado daño en su salud física o psíquica derivado, bien de la inadaptación de los puestos, métodos y procesos de trabajo a las competencias del trabajador; bien como consecuencia de la influencia negativa de la organización y condiciones de trabajo, así como de las relaciones sociales en la empresa y de cualquier otro “factor ambiental” del trabajo.

Al igual que mencionábamos en el caso de los factores de riesgos psicosocial, la lista de riesgos psicosociales es algo dinámico que se va actualizando según avanzan los estudios y el marco laboral.

En la actualidad, podemos agrupar la mayoría de los riesgos psicosociales en dos tipologías:

- **Estrés laboral:**

- Ocupacional ordinario o “común”.
- De profesión o síndrome de desgaste profesional (Síndrome de burnout).
- Tecno-estrés o estrés derivado de la influencia de las nuevas tecnologías de la información.
- Post-traumático, ligado a factores laborales.



- **Violencia en el trabajo:**

- Física.
- Psíquica.
- Acoso laboral (moral, sexual y discriminatorio).
- A terceros, relacionada con la prestación de servicios (terrorismo, padres de alumnos, agresiones a sanitarios, agresiones o presión de la población al personal de extinción, etc.)

En base a esta clasificación desarrollaremos alguno de estos riesgos.

13.1 ESTRÉS

13.1.1 ¿QUE ES EL ESTRÉS?

Contrario a lo que uno podría pensar, el estrés no es una enfermedad, y no siempre causa efectos negativos sobre la salud. En una gran cantidad de ocasiones el estrés es necesario para afrontar nuestra propia seguridad y supervivencia.

Es por esto, que podamos hablar de:

- **Eustress.** Denominado como *estrés “bueno”*. Se considera necesario para el desarrollo normal de la vida del profesional, cumpliendo una función de protección.
- **Distress.** Denominado *estrés “negativo”*. Éste lo podríamos definir como una excesiva reacción al estrés en la que la demanda de la actividad es muy grande y prolongada.

Existen numerosas teorías para definir el estrés desde una perspectiva científica, pero todas ellas pueden agruparse básicamente en tres enfoques:

- **Fisiológico.** Selye (1936) definió el estrés como *un síndrome o conjunto de reacciones fisiológicas, no específicas del organismo, a distintos agentes nocivos de naturaleza física o química presentes en el medio ambiente*. Este autor describe la adaptación del organismo como un proceso de tres fases, tal y como se expusieron anteriormente en el capítulo VI del Bloque II.
- **“Ingenieril”.** Aquel enfoque en el que el estrés es considerado una característica de los estímulos del entorno que rodea a las personas, considerado como una carga o nivel de demanda ejercida sobre el individuo por elementos perjudiciales del medio.
- **Psicológico.** Podríamos decir que los dos enfoques anteriores tienen la limitación de ver el estrés como estímulo-respuesta, sin ver la influencia de las características personales en el afrontamiento de éste. Así, el enfoque psicológico entiende que el estrés no es solo una



respuesta al ambiente (físico o psicosocial), sino que es un estado cognitivo que reside en la percepción que tienen las personas de la adaptación a las demandas de su entorno de trabajo y depende de la valoración cognitiva que las personas hacen de su situación (González. 2010). Estando relacionado de esta manera el estrés, no solo con la demanda exterior al individuo, sino con su percepción a esta demanda y su habilidad de adaptarse a ella.

En línea con esto último, el Comité Consultivo de Seguridad e Higiene y Protección de la Salud en el lugar de trabajo, expuso la siguiente definición: *“El estrés en el trabajo es la reacción emocional y de la organización del trabajo. Es un estado que se caracteriza por elevados niveles de excitación y de angustia y, con frecuencia, se acompaña de sensaciones de no poder más”*.

Actualmente se dan modelos integrados para explicar el estrés laboral, los cuales reúnen elementos de los tres enfoques anteriormente mencionados. Como ejemplos ilustrativos podemos ver los de French & Kahn (1962) y el de Baker, Israel & Schurman (1996) en los gráficos siguientes:



Gráfico 40. El estrés en el trabajo. (French & Kahn 1962).

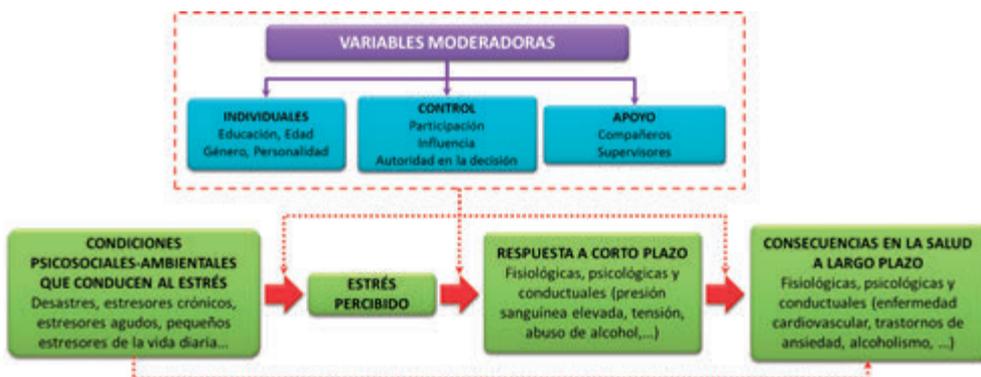


Gráfico 41. Modelo integrado de estrés laboral (Traducción y adaptación de Baker, Israel & Schurman. 1996).



13.1.2 EL ESTRÉS LABORAL

Como podemos deducir del apartado anterior en el estrés se da una continuidad física y psíquica, dándose una interrelación y una interacción mutua entre los aspectos físicos y psíquicos:



Gráfico 42. Proceso estímulos-consecuencias (Martín, F. NTP 318. 1993).

Si el estrés podemos definirlo como *un desequilibrio sustancial (percibido) entre la demanda y la capacidad de respuesta (del individuo) bajo condiciones en la que el fracaso ante esta demanda posee importantes consecuencias (percibidas)*. El **estrés laboral** es definido por la Comisión Europea como *"un patrón de reacciones emocionales, cognitivas, fisiológicas y de comportamiento a ciertos aspectos adversos o nocivos del contenido del trabajo, organización del trabajo y el medio ambiente de trabajo. Es un estado que se caracteriza por altos niveles de excitación y de respuesta, con una frecuente sensación de no poder afrontarlos"*.

De esta manera, podemos considerar de una forma general el proceso básico del estrés laboral como un riesgo psicosocial, tal y como plantean Roozeboom, Houtman & Vanden Bossche (2008), incluido por el INSHT, la publicación de Moreno & Báez (2010).

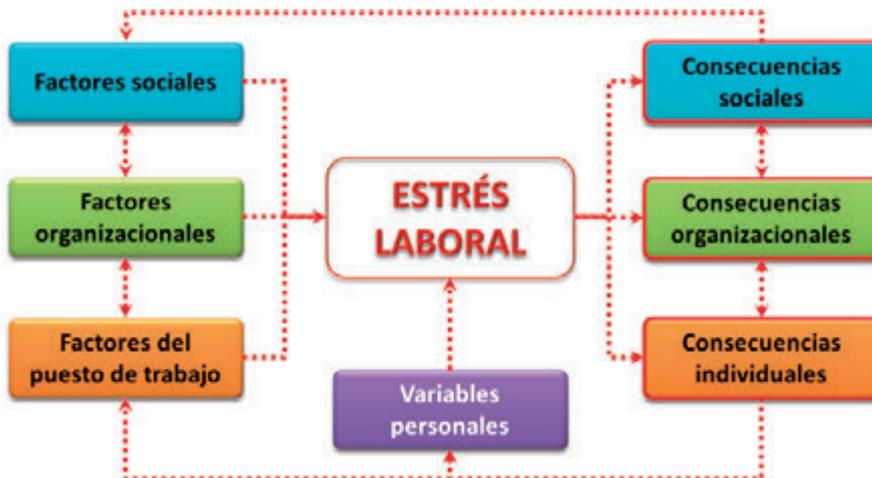


Gráfico 43. Proceso del estrés como riesgo psicosocial (Modificado de Roozeboom, Houtman & Van den Bossche, 2008).



Algo importante a resaltar de este gráfico es la función moderadora que tienen las variables personales en el proceso. Esto significa, que en la actualidad no es posible entender el estrés laboral sin valorar este tipo de variables individuales, así como la vulnerabilidad y la resiliencia personal.

Según el ORP-UGT, el estrés laboral lo podemos clasificar de la siguiente manera:

- Por su duración:
 - o **Agudo.** Cuando el desequilibrio entre demandas-recursos es limitado en el tiempo, pero lo suficientemente intenso para provocar en el trabajador una respuesta intensa, rápida y probablemente violenta. (Ejemplos. Despedidos o sanciones).
 - o **Crónico.** Por desequilibrios que aun no siendo necesariamente intensos, se repiten en un periodo prolongado de tiempo, exigiendo una adaptación permanente. (Ejemplos. Sobrecarga de trabajo, tareas muy monótonas, trabajos nocturnos, puestos de alta responsabilidad, conflictividad constante...).
- Por el efecto que produce en el profesional:
 - o Si se dá **por un estímulo positivo.** Es una motivación.
 - o Si **produce resultados negativos** en el trabajador; por permanencia temporal o intensidad.
- Por su factor o causa principal:
 - o **Postraumático.** Por un suceso substancialmente dramático o intenso y súbito, relacionado con el trabajo. (Ejemplo. Decisiones de la organización muy negativa o adoptada de forma violenta, accidente de compañeros, etc.).
 - o **Tecno-estrés.** Provocado por las nuevas tecnologías (Ejemplo. Personas de avanzada edad o de bajo nivel cultural que tienen que utilizar ordenadores).
 - o **Por razón de género.** Vinculados a situaciones de desigualdad de sexo y/o de género.

Los factores desencadenantes ya se han visto en el capítulo anterior de este Bloque IV. Por ello solo vamos a destacar algunos de ellos, los expuestos por Marín (1993) en la NTP 318, a modo de recordatorio:

- a. Estresores exteriores
 - **Sobrecarga de trabajo:** Volumen, magnitud o complejidad de la tarea (y el tiempo disponible para realizarla) por encima de la capacidad del trabajador para responder a esa tarea.
 - **Infracarga de trabajo:** El volumen del trabajo está muy por debajo del necesario para mantener un mínimo nivel de activación en el trabajador.



- **Infrautilización de habilidades:** Las actividades de la tarea están por debajo de la capacidad profesional del trabajador.
- **Repetitividad:** No existe una gran variedad de tareas a realizar (son monótonas y rutinarias) y/o son repetidas en ciclos de muy poco tiempo.
- **Ritmo de trabajo:** El tiempo de realización del trabajo está marcado por requerimientos externos, concediendo la organización poca autonomía para adelantar o atrasar su trabajo al profesional.
- **Ambigüedad de rol:** Existe una inadecuada información al trabajador sobre su rol laboral y organizacional.
- **Conflicto de rol:** Existen demandas conflictivas, o que el trabajador no desea cumplir. Oposición ante las distintas exigencias del trabajo, conflictos de competencia.
- **Relaciones personales:** Problemática derivada de las relaciones (dependientes o independientes del trabajo) que se establecen en el ámbito laboral tanto con superiores y subordinados como con compañeros de trabajo.
- **Inseguridad en el trabajo:** Incertidumbre acerca del futuro en el puesto de trabajo (P. Ej, despido).
- **Promoción:** La organización dificulta o no ofrece canales claros a las expectativas del trabajador de ascender en la escala jerárquica.
- **Falta de participación:** La empresa restringe o no facilita la iniciativa, la toma de decisiones, la consulta a los trabajadores tanto en temas relativos a su propia tarea como en otros aspectos del ámbito laboral.
- **Control:** Existe una amplia y estricta supervisión por parte de los superiores, restringiendo el poder de decisión y la iniciativa de los trabajadores.
- **Formación:** Falta de entrenamiento o de aclimatación previo al desempeño de una determinada tarea.
- **Cambios en la organización:** Cambios en el ámbito de la organización que suponga por parte del trabajador un gran esfuerzo adaptativo que no es facilitado por la empresa.
- **Responsabilidad:** La tarea del trabajador implica una gran responsabilidad (P. Ej, tareas peligrosas, responsabilidad sobre personas, etc.)
- **Contexto físico:** Problemática derivada del ambiente físico del trabajo, que molesta, dificulta e impide la correcta ejecución de las demandas del trabajo y que en algunos momentos por su peligrosidad puedan provocar en el individuo un sentimiento de amenaza.



b. Características personales

Algunas características personales influyen en la producción del estrés. Si bien no suelen ser causa única, sí que incrementan la vulnerabilidad de los profesionales que las poseen:

- **Personalidad tipo A:** Tipología de personalidad característica que se manifiesta en ciertos sujetos como un interés desmesurado por la perfección y por el logro de metas elevadas, una implicación muy profunda con su profesión (hasta el punto de considerar el trabajo como el centro de su vida), que lleva al desarrollo de grandes esfuerzos, a una tensión constante, a una incapacidad de relajarse y a una preocupación constante por el tiempo (nunca encuentran tiempo suficiente para hacer todo lo que quisieran). Estos sujetos son activos, enérgicos, competitivos, ambiciosos, agresivos, impacientes y diligentes.

Este tipo de personalidad no es un rasgo estático de personalidad sino un estilo de comportamiento con el que las personas responden habitualmente ante las situaciones y circunstancias que les rodean. Actúa como un condicionante que hace al sujeto más sensible al estrés.

- **Dependencia:** Las personas poco autónomas toleran mejor un estilo de mando autoritario (supervisión estricta) y un ambiente laboral muy normalizado y burocratizado. Sin embargo, tienen más problemas en situaciones que implican tomar decisiones o cualquier tipo de incertidumbre y ambigüedad que las personas más independientes. Tienen más facilidad para delimitar el ámbito laboral del extralaboral y, por lo tanto, les permite abstraerse mejor de la posible problemática en su ámbito laboral.
- **Ansiedad:** Las personas ansiosas experimentan mayor nivel de conflicto que las no ansiosas.
- **Introversión:** Ante cualquier problemática, los introvertidos reaccionan más intensamente que los extrovertidos, ya que son menos receptivos al apoyo social.
- **Rigidez:** Las personas rígidas presentan un mayor nivel de conflicto y de reacciones desadaptadas, especialmente en situaciones que implican un cambio y que requieren un esfuerzo adaptativo, que las personas flexibles.
- **La formación, las destrezas y conocimientos adquiridos, la experiencia y la capacidad (intelectual y física):** Todas estas características tienen capital importancia como fuente de estrés, por la posible incongruencia que se puede dar entre la posición ocupada (o el trabajo desempeñado) y la capacidad o capacitación del trabajador. Así, la posición ocupada puede requerir de capacidades y conocimientos superiores al nivel de preparación de la persona, o bien al contrario, la capacidad de la persona puede estar por encima de lo que requiere el puesto que ocupa y ser esto una fuente de frustración e insatisfacción.



- **La mala condición física y los malos hábitos de salud:** Pueden disminuir de alguna manera la capacidad de enfrentarse a los problemas de trabajo.

Existen otros aspectos que se consideran como posibles estresores, con un carácter más activo, ya que actúan como demandas de la persona en la medida que modulan las intenciones y las conductas del individuo, el grado de autoexigencia, o lo que el individuo exige al entorno.

- **Las necesidades del individuo:** Necesidad de contacto social, de intimidad, de reconocimiento personal, de autorrealización, etc.
- **Las aspiraciones:** Deseos de logro personal, de alcanzar un determinado estatus, de dominar y controlar el trabajo, etc.
- **Las expectativas:** Esperanzas que el individuo tiene de obtener de su trabajo ciertos beneficios personales, sociales, etc.
- **Los valores:** La adhesión al principio de autoridad, importancia del trabajo o del status.

Partiendo de estos ejemplos, el autor de esta NTP indica que es interesante entender la dinámica del estrés partiendo de la interrelación entre las características y las demandas del entorno, con las características y las demandas de la persona:



Gráfico 44. Proceso de actuación de los estresores. (Martín, 1993. NTP 318).



Algunas medidas preventivas son:

- En el apartado de gestión y comunicación, apoyo por la dirección, definición de competencias, buenos valores de empresa, etc.
- Mejoras en la información, formación y consulta a los trabajadores (directamente o por medio de su representación).
- Adecuada selección de personal directivo que garantice una estructura y estilos de mando comunicativos y participativos, con capacidad para valorar a los trabajadores y hacer una correcta planificación de la organización de las actividades a realizar.
- Promover la vigilancia de la salud.
- Desarrollar programas de adquisición de destrezas individuales y de grupo.

13.1.3 ESTRÉS DE PROFESIÓN, SÍNDROME DE DESGASTE PROFESIONAL (SQT) O SÍNDROME DE BURNOUT.

Ésta es una patología derivada de la interacción entre el profesional con unas perjudiciales condiciones psicosociales en su trabajo.

Fidalgo (2005), nos resalta que *“Muchos trabajadores identifican ‘estar quemado’ con ‘estar a disgusto, estar harto, sentirse agobiado, tener un mal día en el trabajo’, etc., pero no se observa la verdadera sintomatología del síndrome, su cronicidad o su intensidad en las fases más avanzadas. Hay que significar que se trata de un proceso insidioso que habitualmente deriva en consecuencias severas para la persona. Es importante resaltar que esta patología es consecuencia, fundamentalmente por la exposición a unas determinadas condiciones de trabajo y no está originada por una deficiencia en la personalidad del individuo.”*

Para poder delimitar el concepto del SQT, este autor ofrece algunas conclusiones

El burnout es consecuencia de la exposición a estresores laborales. Esta interacción del trabajador con unas determinadas condiciones laborales de riesgo puede provocar el síndrome, siendo, por tanto, una consecuencia sobre la salud en el profesional que se deriva del trabajo.

Es preciso que en el desarrollo del trabajo se dé un intercambio relacional intenso y duradero entre trabajador-cliente, trabajador-paciente o trabajador-usuario. Esta respuesta se caracteriza más en trabajos de “servicios humanos” de ayuda. No obstante, también se ha identificado en otros profesionales como directivos, mandos intermedios, deportistas, entrenadores, bomberos, etc.

La comunidad científica acepta conceptualmente el planteamiento empírico de la tridimensionalidad del síndrome (Maslach y Jackson, 1981), que se sintomatiza en ***cansancio emocional, despersonalización y reducida realización personal.***

Los conceptos de estrés y burnout son constructos diferentes.



Partiendo de lo anterior el SQT lo podemos definir como:

“una respuesta al estrés laboral crónico integrada por *actitudes y sentimientos negativos hacia las personas con las que se trabaja y hacia el propio rol profesional, así como por la vivencia de encontrarse emocionalmente agotado.*”



Gráfico 45. Modelo de proceso de SQT (Leiter, 1993).

Este proceso de “desgaste o agotamiento profesional” acumulado, generado por tener que responder a una situación de estrés laboral crónico, por su amplitud en el tiempo, viene caracterizado de manera general por:

- El desarrollo de sentimientos y actitudes negativas frente a los compañeros, **despersonalización o deshumanización**, y ante el propio rol o papel que tiene como profesional en el trabajo, dándose una **baja o nula autoestima**.
- La sensación de **encontrarse emocionalmente cansado o derrotado**, física y psicológicamente, producida por disminuir o perder los recursos que sirven para el entendimiento de las emociones que otras personas pueden transmitir en el trabajo.

Este síndrome es muy distinto al estrés laboral básico:

ESTRÉS LABORAL	SÍNDROME DE BURNOUT
Sobre-implicación en los problemas	Falta de implicación
Hiperactividad emocional	Desgaste emocional
Destaca el daño fisiológico	Destaca el daño emocional
Falta o agotamiento de energía física	El agotamiento afecta a la motivación y energía física
La depresión se produce para preservar la energía física	La depresión es como una pérdida de ideales
Puede tener efectos positivos en exposiciones moderadas	Sólo tiene efectos negativos

Tabla 18. Diferencias entre el estrés y el SQT (ORP-UGT).



13.1.3.1 FASES

A partir de las diferentes investigaciones que han estudiado las etapas del STQ, se pueden extrapolar cinco fases en su desarrollo (Fidalgo, 2005):

- **Inicial.** Se da al iniciar el trabajo en el nuevo puesto, caracterizándose por actitudes de entusiasmo, gran energía y expectativas positivas. Por ejemplo, no importa trabajar más horas de las estipuladas.
- **De estancamiento.** No se cumplen las expectativas que el trabajador tiene en el trabajo. El profesional valora las contraprestaciones que le aporta el trabajo, observando la relación esfuerzo-recompensa como desequilibrada. En ésta se da un desequilibrio sobre las demandas y los recursos (estrés). Se genera un problema de estrés psicosocial, sintiéndose el trabajador incapaz de responder eficazmente.
- **De frustración.** En ella se da desilusión y desmoralización, sintiendo que el trabajo deja de tener sentido para él. Se siente irritado, provocando conflictos en el grupo de trabajo. Se empieza a resentir la salud, apareciendo problemas emocionales, fisiológicos y conductuales.
- **De apatía.** En esta fase se dan una serie de cambios actitudinales y conductuales que desembocan en un afrontamiento defensivo. Se anteponen cínicamente las necesidades propias a las del trabajo o a las de los demás, se evitan las tareas estresantes, manteniendo una actitud reactiva del tipo 'hacer sólo lo que se le mande'. En general se utilizan estrategias de defensa.
- **De quemado.** Se da un colapso emocional y cognitivo, teniendo significativas consecuencias para la salud. Su vivencia laboral se "llena" de insatisfacción y frustración.

Por ejemplo, si un profesional de extinción llegase a las fases cuatro o cinco, se generarían problemas de seguridad propia, grupal y organizacional, por lo que es necesario una detección y solución previa a estas fases, siendo la mejor herramienta la prevención por parte de la organización.

13.1.3.2 CAUSAS

El origen del SQT se da en el entorno laboral y en las condiciones de trabajo, dependiendo, a su vez, de algunas variables de personalidad, sociodemográficas individuales o de entorno personal, que pueden generar evoluciones diferentes en su desarrollo.

Según Fidalgo (2005), la exposición a riesgos psicosociales, como fuentes de estrés en dosis perjudiciales, puede dar lugar a estrés crónico con desenlace en el SQT. Algunas de las variables que influyen negativamente son, la carga de trabajo, la falta de control y autonomía, ambigüedad y conflicto de rol, malas relaciones en el trabajo, falta de apoyo social, falta de formación para desempeñar las tareas, descompensación entre responsabilidad-recursos-autonomía, etc., cuando se produce en trabajos en



los que su contenido tiene unas demandas emocionales importantes y/o de prestación de servicios humanos. Este autor identifica tres grupos de estresores que pueden producir burnout.

FACTORES DE RIESGO A NIVEL ORGANIZACIONAL
<ul style="list-style-type: none">• Estructura de la organización muy jerarquizada y rígida• Falta de apoyo instrumental por parte de la organización• Exceso de burocracia, "burocracia profesionalizada"• Falta de participación de los trabajadores• Falta de coordinación entre las unidades• Falta de formación práctica a los trabajadores en nuevas tecnologías• Falta de refuerzo o recompensa• Falta de desarrollo profesional• Relaciones conflictivas en la organización• Estilo de dirección inadecuado• Desigualdad percibida en la gestión de los RRHH
FACTORES DE RIESGO RELATIVOS AL DISEÑO DEL PUESTO DE TRABAJO
<ul style="list-style-type: none">• Sobrecarga de trabajo, exigencias emocionales en la interacción con el cliente• Descompensación entre responsabilidad y autonomía• Falta de tiempo para la atención del usuario (paciente, cliente, subordinado, etc.)• Disfunciones de rol: conflicto-ambigüedad-sobrecarga de rol• Carga emocional excesiva• Falta de control de los resultados de la tarea• Falta de apoyo social• tareas inacabadas que no tienen fin• Poca autonomía decisional• Estresores económicos• Insatisfacción en el trabajo
FACTORES DE RIESGO RELATIVOS A LAS RELACIONES INTERPERSONALES
<ul style="list-style-type: none">• Trato con usuarios difíciles o problemáticos• Relaciones conflictivas personal externo a la unidad o puesto.• Negativa dinámica de trabajo• Relaciones tensas, competitivas, con conflictos entre compañeros y con usuarios• Falta de apoyo social• Falta de colaboración entre compañeros en tareas complementarias• Proceso de contagio social del SQT• Ausencia de reciprocidad en los intercambios sociales

Tabla 19. Grupos de estresores que pueden producir burnout (Fidalgo. 2005).

Junto a estos hay que tener en cuenta según Fidalgo (2005) una serie de características personales de los trabajadores y de cambios que tienen lugar por influencia externa a la organización (cambios supraorganizativos):



CARACTERÍSTICAS PERSONALES
<ul style="list-style-type: none"> • Alta motivación para la ayuda: grado de altruismo • Alto grado de idealismo • Alto grado de empatía • Elevado grado de perfeccionismo • Constancia en la acción • Baja autoestima • Reducidas habilidades sociales • Tendencia a la sobre implicación emocional • Patrón de conducta de tipo A • Locus de control externo • Baja autoeficacia
CAMBIOS SUPRAORGANIZATIVOS
<ul style="list-style-type: none"> • Cambios tecnológicos que implican un aumento de las demandas cuantitativas y cualitativas en el servicio a la población usuaria • Cambios en la concepción del trabajo: el trabajo emocional • Aparición de situaciones que impliquen pérdida de estatus o prestigio • Aparición de nuevas leyes que impliquen cambios estatutarios y de ejercicio de la profesión • Cambios en la cultura de la población usuaria, "la sociedad de la queja" • Cambios en los programas de servicio • Cambios en los procedimientos, tareas o funciones del trabajo • Cambios en los perfiles demográficos de la población usuaria y que requiere de un cambio de roles

Tabla 20. Características personales de los trabajadores y de cambios que tienen lugar por influencia externa a la organización a tener en cuenta en el burnout (Fidalgo, 2005).

13.1.3.3 MEDIDAS PREVENTIVAS

Algunas medidas preventivas son:

- Identificación temprana del burnout mediante evaluaciones.
- Fomento de la colaboración, participación, comunicación y trabajo en equipo.
- Promover la seguridad en el empleo.
- Creación de grupos de apoyo y supervisión para prevenir y proteger a los profesionales.
- Implantar estilos de mando participativos y democráticos.
- Programas de trabajo que unifiquen los objetivos de la organización y los de los trabajadores.
- Mejora de la información, formación y desarrollo de las expectativas profesionales.



- Mejora de la definición de los puestos de trabajo.
- Aumento del grado de autonomía, control de trabajo, descentralización de la toma de decisiones, etc.
- Mejorar los recursos de los que disponen los trabajadores para realizar las tareas.

13.1.4 TECNO-ESTRÉS, REDUCCIÓN DE PLANTILLA (DOWNSIZING) E INSEGURIDAD LABORAL

Con el avance de los años están apareciendo nuevos aspectos laborales que dan lugar a un nuevo grupo de riesgos. En este manual mostraremos un resumen de estos nuevos 'riesgos modernos' y animamos al lector a que investigue con más detalle en ellos, usando la bibliografía disponible para ello.

13.1.4.1 TECNO-ESTRÉS

La necesidad de introducir las nuevas tecnologías de la información y comunicación (TIC) está llevando a los profesionales de la extinción a nuevos desafíos (telefonía móvil, sistemas informáticos, internet, uso de redes, etc.). Dichos desafíos, tal y como se mencionaba anteriormente, pueden venir asociados a situaciones de estrés laboral. Por tanto, se genera un riesgo de estrés laboral como consecuencia del desajuste entre lo que se le solicita al profesional o lo que se entiende que se le solicitará en un futuro, con referencia a las TIC, y los recursos que entiende que dispone para afrontarlo.

En el sector de la extinción forestal, unido históricamente a una población rural con baja cualificación académica, la exposición de estos trabajadores a obligaciones relacionadas con las TIC, puede generar un nivel de estrés que perjudique su salud, al entender que no están preparados para realizar lo que se le puede solicitar y no confiar en una adecuada formación.

13.1.4.2 REDUCCIÓN DE PLANTILLA O DOWNSIZING

El **downsizing**, o más coloquialmente conocido como "reducción de plantilla", se define como *"la reducción importante del número de empleados de una organización, derivada de importantes cambios orientados a lograr una mejor eficiencia, productividad y competitividad"*.

Esta posibilidad de reestructuración genera consecuencias negativas, tanto para los despedidos como para los profesionales que se quedan en la organización, los comúnmente llamados "supervivientes". Los síntomas son diversos, pero una de sus consecuencias principales es la ansiedad, con efectos como los siguientes: insomnio, pensamientos obsesivos, pérdida de apetito, astenia, indecisión, dificultad de concentración, fatiga, irritabilidad, nerviosismo, disfunción menstrual, dolores de cabeza o problemas gástricos, entre otros.

Una de las consecuencias de un despido masivo en una organización es el llamado "síndrome del superviviente" que se da en el personal que no es despedido. Así, el despido masivo provoca en los



trabajadores sensaciones de incertidumbre, cólera, culpa y desconfianza. Sintiendo satisfacción por permanecer en el empleo y culpables por el despido de sus compañeros.

En general, estos despidos causan en el personal que sigue en la organización: miedo, inseguridad, incertidumbre, frustración, resentimiento, ira, tristeza, depresión, estrés, ansiedad, culpa, junto a pérdida de compromiso, lealtad, motivación y sentimiento de pertenencia, a la vez que sensación de injusticia, traición y desconfianza.

Como ejemplo de resultado de estas consecuencias, se dan en los trabajadores comportamientos disfuncionales que pueden perjudicar la seguridad: propensión a evitar riesgos erróneamente, tendencia a culpar a los demás, necesidad de justificarse a sí mismo y dar más explicaciones de las necesarias perjudicando la comunicación, disminución de la autonomía y centralización de la autoridad, etc.

13.1.4.3 INSEGURIDAD LABORAL

La inseguridad laboral incluye la que se da: en el mercado laboral, del empleo, en el puesto, en el trabajo, en competencias, en la representación o en el ingreso. Sus consecuencias, de modo general, suelen ser de dos tipos:

- **Psicológicas.** Pérdida de motivación en su trabajo y/o con la empresa, hostilidad, depresión, ansiedad, abuso del alcohol u otras drogas, paranoia, miedo, soledad, pesimismo, intentos suicidas, baja autoestima, insatisfacción, ira, agotamiento, conflictos familiares, etc.
- **Físicas.** Dolor (de cabeza, estomacal, ...), insomnio, úlceras, aumento del índice de masa corporal, infartos, enfermedades cardíacas o renales, etc.

Es importante tener en cuenta estos riesgos en los entornos de extinción de incendios dada la influencia que para la seguridad y salud pueden tener.

13.1.5 ESTRÉS POSTRAUMÁTICO

Esta patología aparece cuando *“la persona ha sufrido, o ha sido testigo de, una agresión física o una amenaza para la vida de uno mismo o de otra persona y cuando la reacción emocional experimentada implica una respuesta intensa de miedo, horror o indefensión”* (DSM-IV, American Psychiatric Association). Normalmente se ven afectados profesionales que se han expuesto a accidentes o situaciones traumatizantes.

Uno de los cambios de los últimos tiempos ha sido el de valorar más la propia reacción del trabajador; que el tipo de suceso traumático que causó el trastorno (Barlow, 1993; Echeburúa y Corral, 1995).



No es tan importante el suceso vivido como *la manera de sufrirlo* por parte del profesional. Un mismo suceso puede generar problemas a unos trabajadores y a otros no. Como se ha ido viendo en este apartado de estrés, las variables personales son importantes a la hora de sufrir estos riesgos psicosociales (vulnerabilidad, apoyo social, etc.).

El DMS-V explica que la exposición a la muerte, lesiones graves o la violencia sexual, sea una exposición real, o solamente una amenaza, que se dé como experiencia directa de sucesos traumáticos, presencia directa de sucesos acaecidos a otras personas, sucesos a personas conocidas cercanas (familiares, amigos, etc.), o exposición repetida a detalles repulsivos de sucesos traumáticos (en el caso que nos ocupa observar la recogida de restos humanos a personal que le haya sucedido, imágenes que le recuerden sucesos traumáticos del trabajo, etc.), puede llevar a generar un Trastorno por Estrés Postraumático (TEP).

Este mismo documento nos indica los síntomas que pueden indicarnos la posible presencia de esta patología después de uno o varios sucesos traumáticos:

- Reexperimentación. Como:
 - Recuerdos angustiosos recurrentes, involuntarios e intrusivos sobre el suceso o sucesos traumático/s desencadenante/s.
 - Sueños angustiosos repetidos relacionados con el suceso/s.
 - Reacciones disociativas, en las que el profesional siente o actúa como si se repitiera el suceso/s.
- Evitación repetida de los estímulos asociados al suceso/s.
 - Evitación o esfuerzos realizados para evitar recuerdos, pensamientos o sentimientos relacionados con el suceso/s.
 - Evitación o esfuerzos realizados para evitar elementos que le recuerden el suceso/s: lugares, situaciones, conversaciones, personas, objetos, etc.
- Alteraciones cognitivas negativas y del estado de ánimo relacionadas con el suceso/s.
 - Incapacidad para recordar aspectos relevantes del suceso/s.
 - Creencias o expectativas negativas exageradas y recurrentes sobre uno, los demás o el mundo en general, del tipo “estoy mal”, “no puedo confiar en nadie”, “tengo los nervios destrozados”, etc.
 - Percepciones distorsionadas recurrentes de la causa o consecuencias del suceso que producen que la persona se acuse a sí mismo o a los demás.
 - Estado emocional negativo constante: miedo, terror, enfado, culpa, vergüenza, etc.
 - Disminución significativa del interés o participación en las actividades importantes.
 - Sentimientos de desapego o extrañamiento de los demás.



- o Incapacidad continuada para sentir emociones positivas: felicidad, satisfacción o sentimientos amorosos.
- Alteraciones importantes de la alerta y reactividad asociada al suceso/s. Dándose dos o más de las siguientes aspectos: ira o comportamientos irritables sin provocación (con violencia verbal o física); conductas imprudentes o autodestructivas; hipervigilancia; problemas de concentración; y respuestas de sobresalto exageradas o alteraciones del sueño.
- Duración de más de un mes de estos síntomas.
- La repercusión del suceso/s causa malestar medicamente significativos o deterioros en las áreas sociales, laborales, personales y demás.

Éstos, entre otros síntomas, pueden indicar que se está padeciendo o que se está gestando el TEP, por ello, los profesionales y la organización debe de estar atenta a su aparición para derivar a los trabajadores afectados a los profesionales adecuados, con objeto de conseguir un tratamiento conveniente que garantice una recuperación sin secuelas para la salud.

Un ejemplo de síntoma post-traumático podría ser el caso de una situación que de manera excepcional fuese impactante para un trabajador, y no necesariamente para los demás de la unidad, como puede ser la participación o el sufrimiento de un accidente en un incendio o carretera, un incendio en el que se vea en peligro la vida o con un sufrimiento excesivo, etc. A partir de esta situación, el trabajador afectado sufrirá tensión, miedo angustia, etc., cuando se le indique ir a los siguientes incendios al dirigirse a ellos, revivirá las sensaciones provocadas por el evento impactante anterior. En este caso se debe estar atento y si los síntomas persisten, se debe acudir a los profesionales para evaluar si se padece o no el TEP. En muchos caso será importante que los compañeros sean capaces de darse cuenta y que exista la confianza, y el ambiente humano. necesarios para que el profesional lo externalice, con objeto de poder identificar los síntomas y actuar en consecuencia.

13.2 PRESENTISMO LABORAL

Las características actuales del mercado de trabajo con empleos precarios y miedo a la pérdida del empleo ha producido una reducción del absentismo laboral en las organizaciones dando lugar a lo que se ha denominado “presentismo laboral”. Este riesgo psicosocial se caracteriza por no dejar de realizar la actividad y la prolongación de la jornada laboral más allá de lo indicado con objeto de hacerse notar.

El presentismo laboral implica un sobreesfuerzo innecesario que da como resultado para el profesional repercusiones negativas para su salud y su entorno laboral, además de influir en el aspecto organizacional (funcionalidad, productividad y eficacia).



Los síntomas o manifestaciones de este riesgo son:

- Alargamiento de la jornada simulando que se trabaja más, aunque su actuación real no es productiva (“no se está haciendo nada”).
- Alargar los periodos de resolución de los problemas, incrementando las dificultades innecesariamente, para “aparentar que hace más de lo que hace”.
- Expresión de quejas de manera constante sobre el volumen de trabajo, siendo en realidad su productividad baja.

Entre las características negativas del presentismo laboral encontramos las siguientes: sensación de preocupación, sobrecarga de trabajo no real, dificultades para hacer valer sus derechos laborales, bajos niveles de concentración, inseguridad en el trabajo, conflictividad entre compañeros, disminución del rendimiento, tareas monótonas, incremento de fallos, riesgo de contagio a otros compañeros, aumento del consumo de alcohol o tabaco y aumento de los casos de depresión, ansiedad o estrés.

La mayoría de estas características o síntomas del *riesgo por presentismo* tienen una influencia negativa sobre la seguridad o su gestión. Siendo algunas *medidas* que se pueden adoptar las siguientes:

- Realización de estudios entre los trabajadores para identificar las causas del presentismo.
- Actuaciones preventivas tempranas y actuación rápida del problema cuando se detecte.
- Evaluaciones periódicas del ambiente de trabajo.
- Análisis de los problemas que afectan a los profesionales, sus compensaciones o/y su rendimiento bajo si se da el caso.
- Políticas y actuaciones motivadoras con objeto de aumentar la satisfacción de los trabajadores y disminuir la insatisfacción laboral.
- Mejora de los turnos de trabajo que ayude a mejorar la conciliación de la vida laboral y familiar.
- Mejora de la comunicación de la situación de la organización, implicando a los trabajadores en los resultados, procesos y políticas.
- Etc.

13.3 VIOLENCIA EN EL TRABAJO

Como ya se ha introducido previamente, la violencia en el trabajo es un conjunto de los riesgos psicosociales en la actividad laboral. Dentro de éste nos encontramos dos tipos de violencia claramente diferenciados, la violencia física y la violencia psicológica, ambas son muy importantes y está sancionadas por la ley.



La **violencia física** al ser resultado de actuaciones que se dan físicamente entre el agresor y el agredido, no necesita de una exposición explicativa, por lo que no lo desarrollaremos en este manual, pudiendo el lector buscar más información en aquellos recursos bibliográficos o disponibles online que hay relacionados con la violencia física.

El que no se exponga aquí la violencia física, no disminuye su importancia en la seguridad, tanto de manera directa para los agredidos, como de manera indirecta sobre el clima de trabajo, el trabajo en equipo, las relaciones interpersonales, etc. Por ello es una obligación moral y legal el estar atentos a estos sucesos, para que no queden ocultos, así como su posterior denuncia a la organización, y en su caso a las fuerzas del orden.

Es muy importante entender que “nadie” tiene derecho de utilizar la violencia física con otra persona, por lo tanto ante la menor duda, es preferible que se de a conocer el hecho ante la organización y la autoridad competente.

El caso de la **violencia psicológica** es un poco más complejo, ya que dependerá muchas veces del entorno cultural, las relaciones interpersonales, los códigos entre trabajadores, etc., pero al igual que la violencia física, ante cualquier duda, debe ser puesto en conocimiento de la organización y si procede de la autoridad competente.

Puesto que la violencia psicológica a veces es más difícil de identificar, vamos a desarrollarla más que la violencia física. No obstante, nos centraremos en los acosos, moral o laboral (*mobbing*), discriminatorio y por razones de sexo por limitaciones propias de una obra como la presente.

13.3.1 ACOSO MORAL EN EL TRABAJO O “MOBBING”

Podemos definir el *mobbing* como “*exposición a conductas de violencia psicológica, dirigidas de forma reiterada y prolongada en el tiempo, hacia una o más personas por parte de otra/s que actúan frente aquella/s desde una posición de poder (no necesariamente jerárquica). Dicha exposición se da en el marco de una relación laboral y supone un riesgo importante para la salud*” (Fidalgo, Gallego, Ferrer, & Nogareda, C. NTP 2009).

Las conductas o actos que entrarían dentro de esta definición de *mobbing* serían las que dirigidas a la vida laboral o privada del profesional atentarán contra su dignidad o integridad (física o psíquica) del mismo. Entre las acciones identificadas potencialmente dañinas están: los ataques a la víctima con medidas organizativas; los ataques a las relaciones sociales de la víctima; los ataques a la vida privada de la víctima; las amenazas de violencia física; los ataques a las actitudes de la víctima; y las agresiones verbales o los rumores. (NTP 854).

Estas acciones o actitudes pueden ser dirigidas a una o más personas, por parte de una sola o más personas. No tienen por qué ser entre diferentes niveles jerárquicos, pueden ser entre compañeros del mismo nivel, pudiendo ser acciones descendentes (de mandos a subordinados), ascendentes (de subordinados a mandos) u horizontales (entre compañeros).

Unas inadecuadas condiciones organizativas del trabajo pueden favorecer su aparición.



Los hechos, aunque suelen ser reiterativos, no tienen que serlo para identificarse como **mobbing**, ya que actuaciones de calado personal aisladas pueden ser indicativas de este riesgo, como por ejemplo: un cambio de unidad no justificado o/e injusto, el aislamiento en actividades o lugares injustificado, etc.

Estos hechos se suelen dar entre profesionales con diferencias de poder; ya sean formales, como mandos, o informales, como líderes de grupos de profesionales o/y personas con mayores contactos o influencia organizativa, dándose una situación de vulnerabilidad del acosado, la cual disminuye o inhibe su capacidad de respuesta.

De manera similar a los riesgos anteriormente mencionados, éste puede generar daños a la salud tanto físicos como psicológicos, teniendo la capacidad de perjudicar a su vez la salud de parte de la organización, afectando al clima laboral y al rendimiento de la entidad.

Existen algunos riesgos y aspectos en la organización del trabajo que pueden favorecer el **mobbing**, entre ellos: el conflicto o ambigüedad de rol, la falta de autonomía, las malas relaciones personales en el trabajo, la ausencia o ineficacia de canales de comunicación y/o participación de los trabajadores.

Aunque la intencionalidad es parte importante en este riesgo, no es función de los trabajadores analizarla, siendo la obligación de estos su denuncia y puesta en conocimiento de la organización, y en su caso a la autoridad competente, de manera inmediata.

En el caso de este tipo de riesgos, al igual que el resto de riesgos, es de suma importancia su prevención.

Según el ORP-UGT el **mobbing** es un proceso que pasa por diferentes fases:

FASE DEL MOBBING	DENOMINACIÓN	DESCRIPCIÓN
1	Incidentes Críticos	Surge un conflicto entre las partes que es el que va a desencadenar los hechos
2	Acoso o Estigmatización	Es en esta fase donde se van produciendo los ataques en contra de la víctima por parte de su acosador o acosadores
3	Intervención por parte de la entidad	Cuando la empresa tiene conocimiento de la situación, casi siempre por la propia denuncia de la víctima
4	Exclusión	La víctima se encuentra aislada y marginada

Tabla 21. Fases del Mobbing (ORP-UGT).

Existe una clasificación que incluye las acciones del acosador en cinco categorías: (1) **impedir que la víctima se exprese**; (2) **desacreditar** a la víctima; (3) **comprometer su salud**; (4) **aislarla**; y (5) **menospreciarla**.

Es muy importante que si se piensa que se puede estar dando mobbing se informe y denuncie a la organización y/o a la autoridad competente.

Para terminar añadiremos algunas conductas concretas del **mobbing** debidas a distintos factores (Zapf, Knorz & Kulla, 1996):



- Ataques a la víctima con medidas organizacionales:
 - El superior restringe a la persona las posibilidades de hablar.
 - Cambiar la ubicación de una persona separándole de sus compañeros.
 - Prohibir a los compañeros que hablen a una persona determinada.
 - Obligar a alguien a ejecutar tareas en contra de su conciencia.
 - Juzgar el desempeño de una persona de manera ofensiva.
 - Cuestionar las decisiones de una persona.
 - No asignar tareas a una persona.
 - Asignar tareas sin sentido.
 - Asignar a una persona tareas muy por debajo de sus capacidades.
 - Asignar tareas degradantes.
- Ataques a las relaciones sociales de la víctima con aislamiento social:
 - Restringir a los compañeros la posibilidad de hablar con una persona.
 - Rehusar la comunicación con una persona a través de miradas y gestos.
 - Rehusar la comunicación con una persona a través de no comunicarse directamente con ella.
 - No dirigir la palabra a una persona.
 - Tratar a una persona como si no existiera.
- Ataques a la vida privada de la víctima:
 - Críticas permanentes a la vida privada de una persona.
 - Terror telefónico.
 - Hacer parecer estúpida a una persona.
 - Dar a entender que una persona tiene problemas psicológicos.
 - Mofarse de las discapacidades de una persona.
 - Imitar los gestos, voces... de una persona.
 - Mofarse de la vida privada de una persona.
- Ataques a las actitudes de la víctima:
 - Ataques a las actitudes y creencias políticas.
 - Ataques a las actitudes y creencias religiosas.
 - Mofarse de la nacionalidad de la víctima.
- Agresiones verbales:
 - Gritar o insultar.
 - Críticas permanentes del trabajo de la persona.
 - Amenazas verbales.



- Rumores:
 - Hablar mal de la persona a su espalda.
 - Difusión de rumores.

13.3.2 ACOSO DISCRIMINATORIO

Este riesgo lo podemos entender partiendo de los conceptos que lo componen (Ley 62/2003):

- **Acoso.** *“Toda conducta no deseada relacionada con el origen racial o étnico, la religión o convicciones, la discapacidad, la edad o la orientación sexual de una persona, que tenga como objetivo o consecuencia atentar contra su dignidad y crear un entorno intimidatorio, humillante u ofensivo”.*
- **Discriminación.** *“Cualquier orden de discriminar a las personas por razón de origen racial o étnico, religión o convicciones, discapacidad, edad u orientación sexual se considerará en todo caso discriminación. El acoso por razón de origen racial o étnico, religión o convicciones, discapacidad, edad u orientación sexual se considera en todo caso acto discriminatorio”.*

Este tipo de acoso es posible encuadrarlo como acoso moral vinculado a conductas basadas en factores discriminatorios.

Ejemplos de éste serían: juzgar el desempeño del trabajador de manera ofensiva; aislar al trabajador impidiendo a sus compañeros relacionarse con él; obligar a un trabajador/a realizar tareas en contra de su conciencia; asignarle tareas degradantes; tratarle como si no existiera o dificultar o impedir su comunicación; criticar su vida privada; mofarse de sus discapacidades; imitar al trabajador con el objetivo de ridiculizarle; atacar sus creencias políticas o religiosas; atacar su nacionalidad; atacar su reputación difundiendo rumores; etc.

Algunas medidas preventivas contra el acoso discriminatorio serían (ORP-UGT):

- Una política de tolerancia cero con este tipo de prácticas y el compromiso de la organización con este objetivo. Siendo comunicado e informado convenientemente a toda la organización.
- Estilos de mando democráticos.
- Prácticas adecuadas en el trato de las personas y las situaciones, fomentado mediante acuerdos dirección-representación de los trabajadores.
- Consulta y participación de los trabajadores en este tipo de cuestiones de seguridad y salud.
- Procedimientos de trabajo adecuados, mediante un diseño de las tareas igualitario y no discriminatorio, definiendo las categorías sin distinción por sexo, edad u otro motivo.
- Promover relaciones sociales adecuadas en el entorno laboral.



13.3.3 ACOSO POR RAZÓN DE SEXO

Dada la importancia social de este tipo de acoso es importante incluirlo como un apartado independiente.

Este tipo de acoso viene definido en la Ley 3/2007, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres como *“cualquier comportamiento realizado en función del sexo de una persona, con el propósito o el efecto de atentar contra su dignidad y de crear un entorno intimidatorio, degradante u ofensivo”*.

El Instituto de la Mujer, en su trabajo “El acoso sexual a las mujeres en el ámbito laboral: resumen de resultados” (2006), expuesto en el ORP-UGT, clasifica los comportamientos de acoso por razón de sexo de la siguiente manera:

Escala de gravedad	Tipología	Comportamientos
Acoso por razón de sexo Leve	Verbal	<ul style="list-style-type: none"> • Asignar tareas sin sentido o imposibles de lograr (plazos irracionales) a una persona en función de su sexo. • Asignar un lugar de trabajo de responsabilidad inferior a su capacidad o categoría profesional, por razón de sexo. • Ignorar aportaciones, comentarios o acciones (excluir, no tomar en serio). • Utilizar humor sexista. • Ridiculizar, menospreciar las capacidades, habilidades y el potencial intelectual de las personas por razón de sexo. • Ridiculizar a las personas que asumen tareas que tradicionalmente ha asumido otro sexo.
	No verbal	Utilizar gestos que produzcan un ambiente intimidatorio.
	Físico	Provocar acercamientos.
Acoso por razón de sexo Grave	Verbal	Denegar permisos a los cuales tiene derecho una persona, de forma arbitraria y por razón de sexo.
	No verbal	Ejecutar conductas discriminatorias por el hecho de ser mujer u hombre.
	Físico	Arrinconar, buscar deliberadamente quedarse a solas con la persona de forma innecesaria para intimidar. Realizar un acercamiento físico excesivo.
Acoso por razón de sexo muy grave	Verbal	<ul style="list-style-type: none"> • Despreciar el trabajo realizado por personas de un sexo determinado. • Utilizar formas denigrantes de dirigirse a personas de un determinado sexo.
	No verbal	Sabotear el trabajo o impedir, deliberadamente, el acceso a los medios adecuados para realizarlo (información, documentos, equipamiento, herramientas, etc.).
	Físico	Llegar a la fuerza física para mostrar la superioridad de un sexo sobre otro.

Tabla 22. Clasificación de los comportamientos de acoso por razón de sexo.



Es muy importante en estos casos comunicar a la organización y/o autoridad pertinente lo ocurrido lo antes posible para una corrección temprana.

Algunas medidas de prevención y actuación son:

- Aplicar y desarrollar el marco normativo propiciado por la LO 3/2007.
- Promover condiciones de trabajo que eviten el acoso sexual, favoreciendo un entorno laboral sin comportamientos discriminatorios de naturaleza sexual, que puedan afectar a la dignidad de las personas.
- Inclusión de códigos éticos, de buenas prácticas o declaraciones de principios, en la política de la organización y los convenios colectivos.
- Mejorar la información.
- Realización de acciones de formación y sensibilización.
- Establecer protocolos claros de actuación, con cauces bien definidos y procedimientos internos de denuncia adecuados.

BIBLIOGRAFÍA:

"El acoso sexual a las mujeres en el ámbito laboral: resumen de resultados". Instituto de la Mujer. Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales. (Abril, 2006).

Baker, E.; Israel, B. & Schurman, S. (1996). Role of control and support in occupational stress: An integrated model. *Social Science and Medicine*.

Barlow, D.H. (1993). Avances en el trastorno de ansiedad. *Psicología conductual*, 1, 291-300.

Benavides, F., Gimeno, D., Benach, J., Martínez, J. M., Jarque, S., & Berra, A. (2002). Descripción de los factores de riesgo psicosocial en cuatro empresas. *Gaceta Sanitaria*, 16, 222-229.

Echeburúa, E. & Corral, P. (1995). Trastorno de estrés postraumático. En A. Belloch, B. –sandin y F. Ramos (Eds.). *Manual de psicopatología* (vol. 2). Madrid. McGraw-Hill.

El del Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo (INSHT). Portal de Riesgos Psicosociales: <http://www.insht.es/portal/site/RiesgosPsicosociales/>.

Fidalgo, M. (2005). NTP 704: Síndrome de estar quemado por el trabajo o "burnout" (I): definición y proceso de generación. Madrid. Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo.



Fidalgo, M.; Gallego, Y.; Ferrer, R. & Nogareda, C. (2009). NTP 854. Acoso psicológico en el trabajo: definición. Madrid. Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo.

French, J.R.P. y Kahn, R.L. (1962). A programmatic approach to studying the industrial environment and mental health. *The Journal of Social Issues*, 18, 1-47.

González, M. (2010). Introducción a la psicología laboral. Universidad de las Palmas de Gran Canaria. Vicerrectorado de Orientación Académica y Espacio Europeo de Educación Superior.

Leiter, M. P. (1993). Burnout as a developmental process: Consideration. *Professional burnout: Recent developments in Theory and Research*, 237-249.

Ley 62/2003, de 30 de diciembre, de medidas fiscales, administrativas y del orden social.

Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres.

Martín, F. (1993). NTP 318: El estrés: proceso de generación en el ámbito laboral. Madrid. Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo.

Observatorio de riesgos psicosociales UGT. http://portal.ugt.org/saludlaboral/observatorio/indice_observatorio.htm.

Roozeboom, M. B., Houtman, I., & Van den Bossche, S. (2008). Monitoring Psychosocial Risks at work. I. En S.Leka & T. Cox (Eds.), *The European Framework for psychosocial Risk management: PRIMA-EF*, pp. 17-36. Nottingham: I-WHO.

UGT. Fichas de prevención de riesgos psicosociales. Observatorio de riesgos psicosociales de UGT. <http://portal.ugt.org/saludlaboral/observatorio/fichas/fichas.htm#nuevasfichasobservatorio>. Consultado a 1 de octubre de 2015.

Zapf, D., Knorz, C. & Kulla, M. (1996). On the Relationship between Mobbing factors, and Job Content, Social Work Environment, and Health Outcomes. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5 (2).

CAPÍTULO XIV

RECURSOS HUMANOS (RRHH)

“Este cambio de concepción sobre los recursos humanos supone pasar de un planteamiento tradicional, que sería lo que se ha venido llamando “administración de personal” en donde lo social y lo económico se declaran incompatible como un coste, a una concepción renovada: “la dirección de recursos humanos” en la que se asienta y afirma una verdadera sinergia entre lo social y lo económico y al personal se le concibe como un recurso al que hay que optimizar.”

(Leal, Román, Alfaro de Prado, & Rodríguez, 2001)





La gestión de los recursos humanos en las organizaciones y entidades tiene una gran influencia en los trabajadores, en el llamado “recurso humano”, ya que su seguridad y salud dependen de ella, tanto por como se organiza la actividad frente a los riesgos, como por su influencia en los trabajadores a nivel psicológico. Es por todo ello que la gestión de RRHH sea fundamental para la gestión de la seguridad tanto para el trabajador individualmente como para la organización.

La gran influencia que tienen muchas de las decisiones del departamento de RRHH sobre los trabajadores, un ejemplo de ello lo tenemos en los riesgos psicosociales, hace que la gestión de la seguridad y la de RRHH deban realizarse unidas o al menos con una gran colaboración.

Un ejemplo de cómo puede influir la gestión de RRHH negativamente en la seguridad, son las gestiones inadecuadas de los procesos dolorosos para los trabajadores, por ejemplo una reestructuración de plantilla que implique despidos. Si este proceso no es desarrollado adecuadamente, los trabajadores tenderán a estar más pendientes de su posible despido o cambio que de mantener la atención hacia las acciones, procedimientos, entrenamientos, etc., perjudicando el nivel de seguridad y aumentando el riesgo.

La información sobre este capítulo es muy amplia, no pudiéndose tratar en profundidad por las limitaciones de extensión del manual. Es por ello, que solo se realizarán unas breves reseñas sobre algunos de los temas relacionados, ya que parte del contenido relacionado con este capítulo se desarrolla en los demás temas tratados.

14.1 ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL/DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

La evolución en la gestión del RRHH viene motivada por diferentes aspectos, entre otros:

- Los cambios sociales y culturales que han redefinido a la persona en el entorno social, incluyendo su función como trabajador (las personas han ido recabando más importancia social con los años).
- El cambio que han sufrido las funciones encomendadas a los departamentos de personal.
- La necesidad de una mayor aportación de los trabajadores en los nuevos tipos de actividades (una necesidad de que el trabajador sea proactivo y con una mayor capacitación).
- La necesidad de garantizar una mayor regulación normativa (laboral y de PRL).

Esto ha llevado a un paso desde la anterior, aunque aún en vigor en algunas entidades u organizaciones, **administración de personal**, a una nueva forma de entenderlo como **gestión de personal**.



Las diferencias son amplias, abarcando diversos aspectos, como son la consideración que la entidad tiene de los empleados, como un costo o como un recurso. Entre las necesidades organizacionales, empresariales, etc., en los últimos tiempos ha resaltado la necesidad de una mayor implicación y compromiso de los trabajadores en las actividades y las organizaciones. Para que esto se dé, los trabajadores deben percibir que se les trata con respeto y dignidad y las organizaciones deben basarse en creencias y valores que permitan generar contratos morales y motivaciones positivas, etc., tal como expuso Vermot-Gaud (1996):

“Lo que diferencia a una empresa que tiene éxito de otra que no lo tiene son ante todo las personas, su entusiasmo, su creatividad, su compromiso. Todo lo demás se puede comprar, aprender o copiar.”

Esta serie de cambios es necesaria para garantizar una buena gestión de la seguridad.

Las diferentes funciones de la gestión del RRHH que son importantes para la seguridad se enumeran a continuación:

- **Función de empleo.** La de proporcionar el personal adecuado en número, capacidades y competencias a la organización. Si por ejemplo la selección de personal es inadecuada perjudicará a la seguridad en la organización, en ocasiones durante largos periodos de tiempo (selección de mandos no adecuados, personal con falta de capacidades o competencias, etc.).
- **Función de administración.** Su funcionamiento burocrático. Si éste se realiza inadecuadamente puede perjudicar a la seguridad en muchos aspectos, como por ejemplo: falta de dotaciones, ralentizando la solución de problemas, perjudicando la visión que tiene el trabajador de la organización, desmotivando, etc.
- **Función de retribución.** Su objetivo es conseguir encuadrar un sistema de retribución económica que sea equitativo, externamente competitivo y motivador. Si el salario de los trabajadores no cumple con estos requisitos tendrá una influencia perjudicial sobre la seguridad.
- **Función de dirección y desarrollo de RRHH.** Es esta función la entidad pretende conseguir cubrir la necesidad de desarrollo de los trabajadores dentro de la organización, por ejemplo con una carrera profesional adecuada. El mal desarrollo de estos objetivos por parte de la organización tendrá una negativa influencia en su funcionamiento, incluida la gestión de la seguridad.
- **Función de relaciones laborales.** El objeto de ésta es la gestión de los conflictos, tanto individuales (sanciones, despidos, desmotivación, etc.) como colectivos a través de sus representantes. Si una organización no es capaz de afrontar los conflictos de manera adecuada, tendrá no solo influencias en su actividad sino que ésta trascenderá, para el tema que nos ocupa, en un empeoramiento de la seguridad.



- **Función de servicios sociales.** Cuyo objetivo es la mejora del clima laboral. La importante influencia del clima laboral en la seguridad se ha ido viendo en los capítulos anteriores por lo que es fácil entender que un clima laboral negativo perjudicará de numerosas maneras a la gestión de la seguridad.

Es indudable, como se ha visto, la influencia que la gestión interna de las empresas, administraciones o entidades tiene sobre los aspectos personales, y éstos sobre la seguridad. Entre las exigencias individuales más relevantes podemos encontrar: la armonización entre los empleados y la organización, el trato ético hacia los mismos y el compromiso de adoptar tratos socialmente responsables, la toma de medidas para prevenir las fugas laborales a otras actividades, la salvaguarda de las relaciones grupales o la minimización de las causas de estrés.

La necesidad de una gestión de los individuos, no solo en su organización física o de puesto de trabajo, sino emocional, relacional, cultural... es una de las obligaciones que recaen directamente en los Recursos Humanos (RRHH) de las organizaciones.

La gestión de los RRHH es fundamental en la seguridad, no solo porque muchas de las funciones necesarias para su implantación y desarrollo dependen de ella, sino porque son una parte importante para la motivación, relaciones, cultura, etc.

14.2 SELECCIÓN DE PERSONAL

Como se ha visto la selección de personal es una de las funciones de la gestión del RRHH.

La selección del profesional adecuado tiene una gran influencia en la seguridad, por diversas razones, entre otras:

- El perfil profesional correcto. Errores de selección que afecten a la seguridad pueden ser:
 - o Falta de conocimientos.
 - o Falta de capacidades. Por ejemplo en el sector de la extinción de incendios forestales capacidades físicas por debajo de las necesarias.
 - o Falta de competencias (de saber realizar la actividad).
 - o Estilo de mando inadecuado.
 - o Falta de competencias emocionales que dificultan el trabajo en equipo
 - o Que por personalidad, actitud o de mando sea inadecuado.
 - o Que por su forma de ser pueda generar problemas, en mando estilos de liderazgo incorrectos, etc.
- Proceso. Si el proceso de selección no es correcto por no ser transparente, dar la sensación de injusto, etc. Esto no solo perjudicará la percepción que tienen los trabajadores de la organización, sino que será un lastre para el seleccionado a lo largo de su carrera como ya se ha visto en el tema de ilegitimidad. Viéndose perjudicada la gestión de la seguridad a lo largo de los años.



14.3 CONTRATACIÓN

La seguridad económica y social es parte de las necesidades para una adecuada gestión de la seguridad es por ello que la contratación tenga una gran influencia encontrándonos entre sus aspectos más relacionados: (1) la **retribución** que como se ha dicho debe tender a ser justa, equitativa, dotar de capacidad económica a nivel social y personal, y ser motivadora; a su vez, (2) la **duración** y (3) el **tipo de contratación** (eventual, temporal, fija, etc.) serán aspectos que influirán en el factor humano y su gestión de la seguridad.

14.4 INFORMACIÓN Y FORMACIÓN

Tanto la información como la formación tienen una relación directa con la seguridad, esta influencia se da en diferentes aspectos:

- De manera directa como necesidad para minimizar los riesgos de la actividad, aportando conocimientos y competencias necesarios para realizar el trabajo con seguridad.
- De manera indirecta por:
 - La influencia que tiene en la percepción de la organización. Un ejemplo de ello lo encontramos en aquellos casos en los que la organización da una mala calidad de su formación, lo cual transmite al trabajador discente (alumno) que su tiempo y él mismo no son importantes para la organización, perjudicándose así el contrato moral y la imagen de la organización.
 - La falta de éstas, por ejemplo por falta de transparencia, disminuirá la concordancia entre la visión de la organización y los trabajadores lo que dará como resultado un aumento de la conflictividad, perjudicando a la organización y a sus trabajadores e indudablemente a la gestión de la seguridad.
 - Si la información es contradictoria o errónea tendrá un efecto negativo directo o indirecto, generando por ejemplo un aumento de los riesgos psicosociales.
 - Etc.

14.5 EVALUACIÓN DEL RENDIMIENTO

Los sistemas de evaluación del rendimiento en las organizaciones tienen también una influencia directa sobre la seguridad. Un ejemplo de ello sería un sistema de evaluación percibido como injusto, lo que llevaría en el mejor de los casos a una desmotivación y por tanto a empeorar la gestión de la seguridad.

Es por esto que las organizaciones necesitan tener un sistema de evaluación de los resultados transparente, justo, equitativo e informado, a ser posible generado con la participación de los propios trabajadores.



Si nos damos cuenta, la mayoría de temas se interrelacionan. En el caso que nos ocupa si la selección de los evaluadores ha sido irregularmente realizada, la evaluación puede llegar a percibirse como errónea o injusta, al entenderse realizada por un trabajador que ostenta su puesto ilegítimamente y por extensión por una organización que indebidamente lo ha puesto en este cargo, por lo tanto injusta.

14.6 GESTIÓN CORPORATIVA DE LA SEGURIDAD

La gestión de la seguridad más que como un problema o aspecto problemático se va a centrar en los sistemas actuales de gestión, y por lo tanto como una herramienta de afrontamiento, por lo que se tratará en el bloque V.

BIBLIOGRAFÍA:

Leal, A.; Román, M.; Alfaro de Prado, A. & Rodríguez, L. (2001). El factor humano en las relaciones laborales. Manual de dirección y gestión. Madrid: Ediciones Pirámide.

Vermot-Gaud, C. (1996). La politique sociale de l'entreprise. Hommes et techniques. Paris.

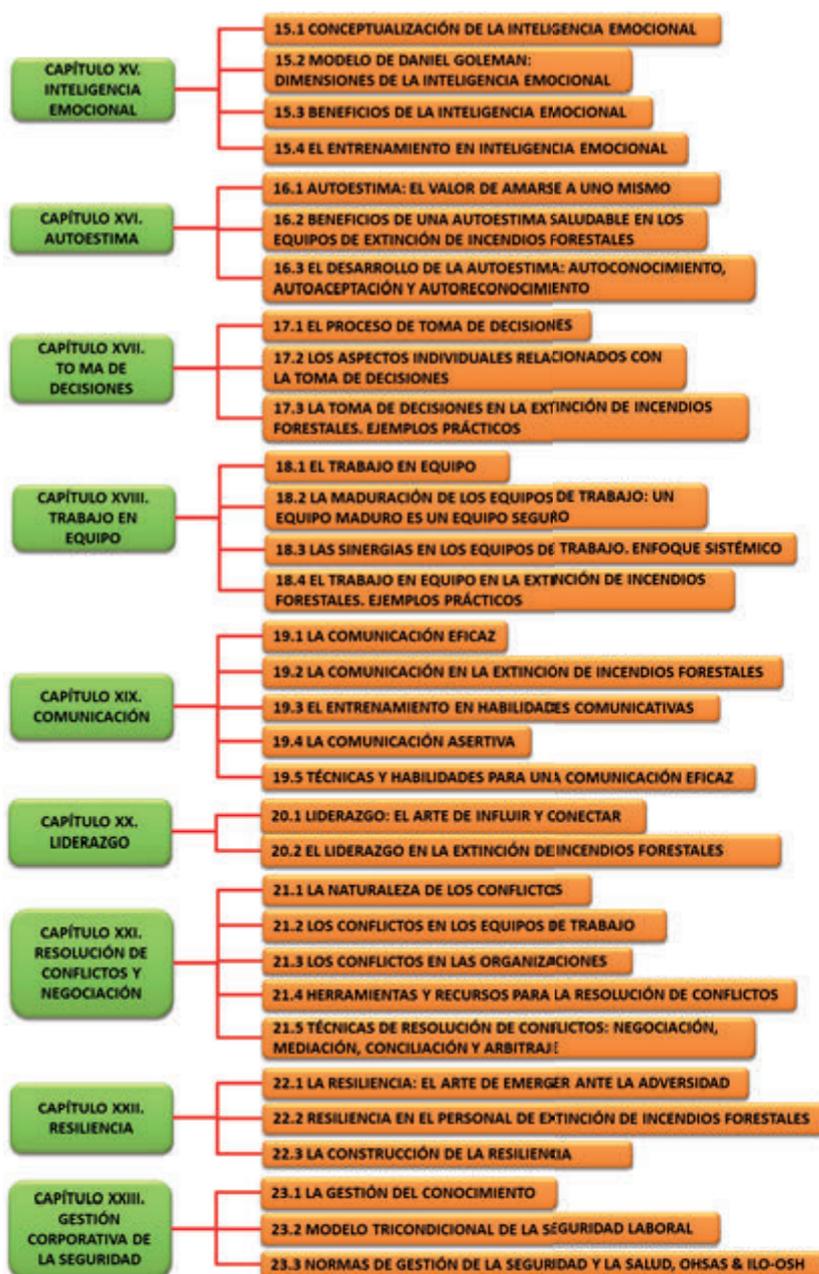
BLOQUE V

AFRONTAMIENTO HERRAMIENTAS Y RECURSOS

“La inteligencia emocional no es lo contrario de la inteligencia, no es el triunfo del corazón sobre la cabeza. Es la única intersección de ambas.”

David Caruso.





SIMBOLOGÍA:

 Conocimientos Importantes

 Ejemplos

 Ejercicios

CAPÍTULO XV

INTELIGENCIA EMOCIONAL

"La inteligencia emocional es una forma de reconocer, entender y elegir cómo pensamos, sentimos y actuamos. Forma nuestras interacciones con otras personas y nuestro propio entendimiento. Define cómo y por qué aprendemos; nos permite establecer prioridades; determina la mayoría de nuestras acciones diarias. La investigación sugiere que determina al menos el 80% del éxito en nuestras vidas."

(J. Freedman, 1985)





15.1 CONCEPTUALIZACIÓN DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL

Para introducir la idea y concienciamos de la importancia que tiene el convertirnos en personas inteligentes emocionalmente hablando para nuestra seguridad ante la extinción de un incendio forestal, debemos adentrarnos en el mundo de la inteligencia emocional a través de un análisis profundo desde su conceptualización, su dimensionalidad, sus competencias, su funcionalidad, sus beneficios y las herramientas y los recursos que este constructo nos ofrece.

Existen diferentes autores que conciben la Inteligencia Emocional (IE) como una capacidad. En cambio otros la definen como un conjunto de habilidades. Los que pertenecen al primer grupo, entienden la inteligencia emocional como la capacidad que tiene una persona de manejar, entender, seleccionar y gestionar sus emociones y las de los demás con eficiencia, generando resultados positivos. Por ejemplo, Bar-On (1997), define la inteligencia emocional como **“un conjunto de capacidades no-cognitivas, competencias y destrezas que influyen en nuestra habilidad para afrontar exitosamente las presiones y demandas ambientales”**. Desde estos modelos de capacidad, por tanto, se entendería la inteligencia emocional como la capacidad de sentir, entender, controlar y modificar estados emocionales propios y ajenos, con el fin de dirigir las emociones y equilibrarlas.

En cambio, la otra corriente de autores conciben la inteligencia emocional como un conjunto de habilidades para percibir, comprender y gestionar las propias emociones y la de los demás.

El siguiente cuadro resumen refleja el conjunto de habilidades que definen la Inteligencia Emocional desde esta última perspectiva:

	YO	LOS OTROS
PERCIBIR	“Percibir las propias emociones”	“Percibir las emociones de los otros”
COMPRENDER	“Comprender las propias emociones”	“Comprender las emociones de los otros”
GESTIONAR	“Gestionar las propias emociones”	“Gestionar mis emociones frente a las emociones de los otros”

Gráfico 46. Habilidades de la inteligencia emocional.



A continuación presentamos un cuadro resumen de los modelos actuales de Inteligencia Emocional (Modelo de habilidad y modelo de capacidad):

MODELOS ACTUALES DE INTELIGENCIA EMOCIONAL.
ADAPTADO DE MAYER, SALOVEY Y CARUSO (2000). EXTRAÍDO DE EXTREMERA Y FERNÁNDEZ-BERROCAL (2001)
MAYER Y SALOVEY (1997) MODELO DE HABILIDAD
Definición
"IE es un conjunto de habilidades que explican las diferencias individuales en el modo de percibir y comprender nuestras emociones. Más formalmente, es la habilidad para percibir, valorar y expresar emociones con exactitud, la habilidad para acceder y/o generar sentimientos que faciliten el pensamiento, para comprender emociones y razonar emocionalmente, y finalmente la habilidad para regular emociones propias y ajenas" (Mayer y Salovey, 1997, p.10)
Habilidades integrantes
<ul style="list-style-type: none">• "Percepción evaluación y expresión de las emociones"• "Asimilación de las emociones en nuestro pensamiento"• "Comprensión y análisis de las emociones"• "Regulación reflexiva de las emociones"
BAR-ON (1997) MODELO DE CAPACIDAD
Definición
"IE es... un conjunto de capacidades no-cognitivas, competencias y destrezas que influyen en nuestra habilidad para afrontar exitosamente las presiones y demandas ambientales"(Bar-On, 1997, p.14)
Habilidades integrantes
<ul style="list-style-type: none">• "Habilidades intrapersonales"• "Habilidades interpersonales"• "Adaptabilidad"• "Manejo del estrés"• "Estado anímico general"
GOLEMAN (1995) MODELO DE HABILIDAD
Definición
"IE incluye auto-control, entusiasmo, persistencia, y la habilidad para motivarse a uno mismo... hay una palabra pasada de moda que engloba todo el abanico de destrezas que integran la IE: el carácter" (Goleman, 1995, p.28)
Habilidades integrantes
<ul style="list-style-type: none">• "Conocimiento de las propias emociones"• "Manejo emocional"• "Auto-motivación"• "Reconocimiento de las emociones en otros"• "Manejo de las relaciones interpersonales"

Tabla 23(A, B, C). Modelos actuales de Inteligencia emocional.

Tal y como queda reflejado en el cuadro anterior, desde el modelo de habilidad de Mayer y Salovey (1997), la IE implica cuatro grandes componentes:



1. **Percepción y expresión emocional:** Incluiría la habilidad de identificar emociones en uno mismo, como también en otros individuos, junto con la capacidad de expresar emociones en el lugar y modo adecuado.
2. **Facilitación emocional:** Las emociones dirigen nuestra atención a la información relevante, determina tanto la manera con la que nos enfrentamos a los problemas como la forma en la que procesamos la información.
3. **Conocimiento emocional:** Etiquetado correcto de las emociones, comprensión del significado emocional no sólo en emociones sencillas sino también comprender la evolución de unos estados emocionales a otros.
4. **Regulación emocional:** Capacidad de estar abierto tanto a estados emocionales positivos como negativos, reflexionar sobre los mismos para determinar si la información que los acompaña es útil sin reprimirla ni exagerarla, además incluiría la regulación emocional de nuestras propias emociones y las de otros.

Como hemos visto, existen varias corrientes para definir la inteligencia emocional. Nosotros nos vamos a basar en la conceptualización de la inteligencia emocional como un conjunto de habilidades ya que entendemos que es algo que se puede aprender y enseñar. Desde esta perspectiva, concebimos que las personas a través de sus vivencias y experiencias vayan desarrollando la habilidad de ser más inteligentes emocionalmente hablando.

El aprendizaje de la inteligencia emocional se puede desarrollar en tres planos diferente:

- **En el plano individual:** Es posible identificar todos aquellos factores que se convierten en obstáculos y transformarlos en oportunidades de crecimiento y desarrollo, evaluar las necesidades emocionales y aumentar el nivel de escucha, atención y respeto por las propias emociones así como por las ajenas.
- **En el plano grupal:** Los grupos pueden convertirse en más inteligentes, emocionalmente hablando, si se revisan la dinámica de sus relaciones, los estilos de comunicación que utilizan, las estrategias para resolver conflictos y se desarrolla un mayor nivel de conciencia y de compromiso entre sus miembros.
- **En el plano organizacional:** Revisar el sistema de valores de la entidad para dar prioridad a la inteligencia emocional, en términos concretos de contratación (pruebas de selección), capacitación y desarrollo (formación en el área emocional), evaluación del desempeño y promociones.



15.2 MODELO DE DANIEL GOLEMAN: DIMENSIONES DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL

“Cuanto más abiertos estemos a nuestros propios sentimientos, mejor podremos leer los de los demás.”

(Daniel Goleman)

Desde la concepción de la inteligencia emocional como un conjunto de habilidades, uno de los modelos más interesantes y amplios a día de hoy sobre Inteligencia emocional y que ha tenido mayor aplicación en el mundo laboral es el modelo de Daniel Goleman. En su libro “Trabajando con inteligencia emocional”, Goleman identifica las competencias que dependen de los estados de ánimo y que determinan un desempeño exitoso en el trabajo. Se trata de 25 habilidades que se derivan de cinco áreas autoconciencia, autorregulación, motivación, empatía y habilidades sociales.

Para Goleman (1995), *“la inteligencia emocional es una forma de interactuar con el mundo que tiene muy en cuenta los sentimientos, y engloba habilidades tales como el control de los impulsos, la autoconciencia, la motivación, el entusiasmo, la perseverancia, la empatía, la agilidad mental. Ellas configuran rasgos de carácter como la autodisciplina, la compasión o el altruismo, que resultan indispensables para una buena y creativa adaptación social”*.

En 1995, Daniel Goleman publica su obra titulada ‘Inteligencia emocional’. En este libro, Goleman defiende que *“el éxito de una persona no viene determinado únicamente por su coeficiente intelectual o por sus estudios académicos, sino que entra en juego el conocimiento emocional. Cuando hablamos de inteligencia emocional, hablamos de la habilidad del individuo para identificar su propio estado emocional y gestionarlo de forma adecuada. Esta habilidad repercute de forma muy positiva sobre las personas que la poseen, pues les permite entender y controlar sus impulsos, facilitando las relaciones comunicativas con los demás.”*

Según Goleman, la inteligencia emocional se puede organizar en torno a cinco dimensiones:

DIMENSIONES DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL SEGÚN EL MODELO DE GOLEMAN	
AUTOCONCIENCIA	La capacidad para saber lo que sentimos en un momento determinado y para guiar nuestras decisiones, evaluando de forma realista estos sentimientos y confiando en nosotros/as mismos/as.
AUTORREGULACIÓN	La habilidad de manejar nuestras emociones para que nos ayuden a desarrollar nuestras tareas y saber recuperarnos del estrés emocional.
MOTIVACIÓN	La habilidad para valernos de nuestras preferencias personales para alcanzar objetivos, impulsarnos a tomar iniciativas, ser más eficaces y perseverantes y superar con determinación posibles frustraciones.
EMPATÍA	La habilidad para ponerse en el lugar del otro/a, percibir y comprender lo que está sintiendo.
HABILIDADES SOCIALES	La habilidad de desarrollar y mantener buenas relaciones, saber comunicarse de forma clara, saber trabajar en equipo y hacerle frente a los conflictos.

Tabla 24. Dimensiones de la inteligencia emocional (Goleman).



Cada una de las 5 dimensiones de la Inteligencia Emocional, fueron a su vez subdivididas, según Goleman, en diferentes competencias emocionales. A continuación se detallan estas subdivisiones:

DIMENSIÓN 1: AUTO-CONCIENCIA:

Conciencia emocional. Es la habilidad de reconocer las emociones y saber por qué se están sintiendo; reconocer cómo las emociones afectan o benefician el desempeño y reconocer sus valores y metas.

Auto-evaluación precisa. Conocer las propias fortalezas y debilidades, estar abierto a la retroalimentación y al aprendizaje continuo.

Auto-confianza. Es la habilidad de tomar buenas decisiones, a pesar de incertidumbres, cambios y presiones. El éxito se basa en creer en sí mismo, en las habilidades propias y con ello se trabajó mejor, logrando mejores resultados.

DIMENSIÓN 2: AUTO-REGULACIÓN:

Autocontrol. Dominar los impulsos y sentimientos de forma positiva, es decir, mantenerse en calma, y aún en momentos difíciles, poder pensar con claridad y mantenerse enfocados bajo presión.

Fiabilidad. Actuar con ética, crear confianza y admitir los errores al tiempo que se confrontan las acciones no éticas en los demás. La fiabilidad en el ambiente laboral significa dejar que las personas conozcan los valores y principios de uno mismo y actuar en forma consistente con ello. La fiabilidad implica puntualidad, cuidado en el trabajo, auto-disciplina, responsabilidad, ser escrupuloso, etc.

Innovación y adaptabilidad. Buscar formas de aportar ideas creativas, compartir posibles soluciones a problemas y nuevas formas de hacer las cosas.

DIMENSIÓN 3: MOTIVACIÓN

Motivación al logro. Es la competencia emocional que lleva a establecer metas retadoras; buscar información para reducir la incertidumbre y encontrar formas para hacer las cosas mejor, y aprender cómo mejorar su desempeño.

Compromiso. Estar comprometido con lo que uno hace, creer en lo que hace y sentir satisfacción.

Iniciativa y optimismo. Perseguir metas que sobrepasen las expectativas, buscar oportunidades y motivar a otros a realizar esfuerzos. Esta competencia está muy relacionada con optimismo (convertir los obstáculos en oportunidades).



DIMENSIÓN 4: EMPATÍA

Comprender a los demás. Estar atento a las emociones que muestran las otras personas, escuchar, acoger y legitimar las expectativas y las emociones de las otras personas.

Desarrollar a los otros: Estar al tanto de las necesidades de desarrollo del resto y reforzar sus habilidades.

Servicio de orientación. Anticipar, reconocer y de alguna forma satisfacer las necesidades reales de los otros.

Potenciar la diversidad. Ver en la diversidad una oportunidad para uno mismo y para la organización a la que pertenecen.

Conciencia política. Ser capaz de leer las corrientes emocionales del grupo, así como el poder de las relaciones entre sus miembros.

DIMENSIÓN 5: HABILIDADES SOCIALES

Influencia. La habilidad de persuadir e influir en la otra persona

Comunicación. Es la competencia emocional que implica saber escuchar abiertamente a las otras personas, que estos se sientan escuchados y elaborar mensajes claros y convincentes que faciliten el entendimiento entre las dos partes.

Manejo de conflictos. Saber utilizar estrategias de negociación para resolver los desacuerdos, manejar las dificultades y trabajar en soluciones donde las dos partes implicadas en el conflicto salgan satisfechas.

Liderazgo. La habilidad para inspirar y guiar a los individuos y a los grupos en su conjunto.

Catalizador de cambios. Reconocer la necesidad de cambio y animar a emprenderlo y que el cambio sea posible.

Creación de lazos. Alimentar y reforzar las relaciones interpersonales dentro de los grupos.

Colaboración y cooperación. Prestar atención a las relaciones y promover un clima positivo, buscando oportunidades para la colaboración en la consecución de metas compartidas.

Capacidades de equipo. A través de esta competencia se consigue que todos los miembros de un equipo participen de forma activa y entusiasta en las actividades: construyendo identidad y compromiso en los equipos.

A continuación presentamos un cuadro resumen de todas las competencias emocionales.



DIMENSIONES EMOCIONALES	COMPETENCIAS EMOCIONALES
AUTOCONCIENCIA	<ul style="list-style-type: none"> • Conciencia emocional • Correcta autovaloración • Autoconfianza
AUTORREGULACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • Autocontrol • Confiabilidad • Conciencia. • Adaptabilidad • Innovación
MOTIVACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • Motivación de logro • Compromiso • Iniciativa • Optimismo
EMPATÍA	<ul style="list-style-type: none"> • Comprensión de los otros • Desarrollar a los otros • Servicio de orientación • Potenciar la diversidad • Conciencia política
HABILIDADES SOCIALES	<ul style="list-style-type: none"> • Influencia • Comunicación • Manejo de conflictos • Liderazgo • Catalizador del cambio • Constructor de lazos • Colaboración y cooperación • Capacidades de equipo

Tabla 25. Dimensiones emocionales/competencias emocionales.

15.3 BENEFICIOS DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL

“Toda emoción nos aporta información importante, por lo que es crucial que aprendamos a evitar el miedo a sentir cualquier emoción. Cuando uno se siente cómodo estando emocionalmente incómodo, puede recordar los hechos emocionalmente dolorosos sin ser vencidos por ellos. Se pueden soportar los sentimientos del momento presente hasta que el dolor haya desaparecido y el mensaje haya sido entregado. De esta forma, no sólo seremos capaces de soportar la experiencia emocional, sino también salir de ella con mayor energía, profundamente relajados y con una mayor sensación de logro y autodomínio personal.”

(Dra. Jeanne Segal)

Tal y como decía Van Gogh, **“las pequeñas emociones son las grandes capitanas de nuestras vidas y las obedecemos sin saberlo”**. De acuerdo con Van Gogh, las emociones están presentes en cada momento de nuestra vida, son el medio que usamos para relacionarnos con el mundo y las personas que habitan en él (como hablábamos en el Capítulo III, del Bloque I), por lo que el desarrollo de habilidades y competencias emocionales es crucial para que esa manera de interactuar con el mundo y con todas las cosas que suceden en él sea positivo para el individuo y en muchas ocasiones, constituye una condición de base para la adquisición de otras habilidades que suelen asociarse al intelecto, como la toma de decisiones racionales.



En el individuo existen dos tipos de inteligencias, una **cognitiva**, relacionada con el aprendizaje, la memoria y otras funciones mentales y una inteligencia **emocional**, que conecta a cada persona con el mundo emocional propio y el de los demás. Dentro de esta idea de varios tipos de inteligencia, el psicólogo Howard Gardner (1993), desde su teoría de “Las inteligencias múltiples”, mantiene que la inteligencia es un abanico de habilidades e introduce la idea de la existencia de dos inteligencias muy relacionadas con la competencia social y emocional de la persona: la **Inteligencia Interpersonal** y la **Inteligencia Intrapersonal**.

Según Gardner (1993), *“la Inteligencia Interpersonal se construye a partir de una capacidad nuclear para sentir distinciones entre los demás: en particular, contrastes en sus estados de ánimo, temperamentos, motivaciones e intenciones. En formas más avanzadas, esta inteligencia permite a un adulto hábil leer las intenciones y deseos de los demás, aunque se hayan ocultado”*.

Por otro lado, define la inteligencia intrapersonal como *“el conocimiento de los aspectos internos de una persona: el acceso a la propia vida emocional, a la propia gama de sentimientos, la capacidad de efectuar discriminaciones entre las emociones y finalmente ponerles un nombre y recurrir a ellas como un medio de interpretar y orientar la propia conducta”*.

Por tanto, la inteligencia interpersonal permite comprender a los demás y facilita que nuestras relaciones sociales sean lo más positivas y satisfactorias posibles, desde esa comprensión y aceptación de lo que la otra persona es. Nos ayuda a validar todo lo que la persona siente, sin juzgar ni etiquetar. Por su parte, la inteligencia intrapersonal permite configurar una imagen verdadera de uno mismo y nos ayuda a desarrollar una consciencia sobre lo que uno siente, respetando y aceptando las emociones y experimentándolas de una forma saludable.

Tanto Goleman como Garner ponen de manifiesto que el desarrollo de la inteligencia emocional aporta a la persona beneficios en todas las áreas de su vida, los cuales facilitarían la adaptación y el avance en la vida cotidiana. En concreto, produce un impacto positivo en ciertos contextos tales como el laboral, el social y el personal.

Ejemplos

Laboral

La inteligencia emocional se desarrolla directamente con el nivel de satisfacción percibida, la auto-motivación y el rendimiento (a continuación ampliaremos este dato).

Personal

Un buen nivel de inteligencia emocional se relaciona con una autoestima sana.

Social

Las personas más inteligentes emocionalmente hablando tienen relaciones sociales más sanas y satisfactorias



En definitiva, el desarrollo de la inteligencia emocional proporciona habilidades a la persona que le permiten:

- Ser capaz de reconocer y gestionar todas las emociones que experimente, aunque estas puedan resultar incómodas, incluso desagradables, en algún momento (emociones negativas como la ira, el miedo, la angustia).
- Desarrollar la capacidad de influencia y liderazgo.
- Reaccionar de forma positiva a la tensión y al estrés.
- Reconocer y guiar nuestras emociones para evitar que nos lleven a situaciones no deseadas.
- Favorecer el equilibrio emocional a través del desarrollo de la autoconsciencia y autorregulación emocional.
- Convertir las críticas en algo constructivo y positivo y transformarlas en una oportunidad de evaluación y aprendizaje.
- Aumentar la motivación y el entusiasmo en cada una de las áreas de la vida.
- Generar posibilidades de cambio y transformación personal al aumentar el grado de consciencia y responsabilidad personal.
- Entender el punto de vista y la posición de las otras personas cuando este es diferente al propio.
- Fomentar relaciones armoniosas.
- Hacer frente con mayor facilidad a las adversidades y contratiempos, y saber reponerse de ellos.

Muchos autores coinciden en que, en el ámbito laboral, las personas que desarrollan su inteligencia emocional obtienen una serie de habilidades que se convierten en beneficios tanto para sí mismos como para los compañeros y la entidad a la que pertenecen. A continuación presentamos algunos ejemplos que hemos recopilado a partir de las publicaciones que existen sobre la inteligencia emocional en el trabajo.



Existen diversas características propias de los trabajadores con una inteligencia emocional desarrollada:

- Logran entusiasmar a los demás.
- Guían el desempeño de las personas a su alrededor Ayudan al buen desarrollo de las negociaciones, mejorando la llegada a acuerdos.
- Incitan a la discusión y al debate con objeto de resolver problemas.
- Buscan soluciones que beneficien a todas las partes.
- Son buenos escuchantes.
- Son empáticos.
- Detectan los conflictos, manejándolos de manera positiva y ayudando a reducirlos.
- Alimentan sus relaciones con los demás
- Tienen la capacidad de inspirar a sus compañeros.
- Influyen guiando a sus compañeros para mejorar.
- Tienen la facultad de incitar emocional e intelectualmente.
- Son ejemplo a seguir.
- Hacen una buena gestión de los cambios.

Si extrapolamos toda esta información al tema que nos ocupa, podemos afirmar que en el mundo de la extinción de incendios forestales, el desarrollo de habilidades y competencias emocionales aporta beneficios a tres niveles, los cuales repercutirán directamente en la seguridad de los dispositivos:

- Individual
- Grupal o de equipo
- Organizacional.

15.3.1 BENEFICIOS DE DESARROLLAR LA INTELIGENCIA EMOCIONAL EN EL SECTOR DE LA EXTINCIÓN DE INCENDIOS FORESTALES

15.3.1.1 A NIVEL INDIVIDUAL

“Confía en lo que sientes más que en lo que pienses.”

(Deepak Chopra)

El personal de extinción de incendios forestales que, a través de la formación, experiencia y entrenamiento, se convierte en personas más inteligentes emocionalmente hablando, obtiene beneficios a nivel personal que influyen directamente de manera positiva en su seguridad así como, en el rendimiento, el grado de satisfacción experimentada, el nivel de motivación y en sus relaciones sociales



dentro de los dispositivos. Entre muchos de los beneficios que ofrece el desarrollo de la inteligencia emocional para el individuo, se encuentra la posibilidad de desarrollar determinadas habilidades emocionales relacionadas con las dimensiones de la inteligencia emocional propuesta por Goleman, que harán que el trabajo sea cada vez más eficaz, satisfactorio y seguro. Presentamos a continuación algunos ejemplos de esas habilidades emocionales, vinculadas a la dimensión a la que pertenecen:

AUTOCONSCIENCIA/AUTOCONOCIMIENTO:

“Me observo a mí mismo y llego a conocer a otros.”

(Lao-Tsé)

- Entender y tomar conciencia de las propias fortalezas, debilidades, necesidades y motivaciones y responsabilizarse de ellas. Esto nos ayudará a prevenir determinadas situaciones de riesgo.

Ejemplo

Si soy consciente de que una de mis debilidades es la impulsividad, tomaré conciencia de mi necesidad de invertir más tiempo en observar las actuaciones antes de tomar una decisión o de actuar.

- Reconocer la presencia e influencia de las emociones en cada situación y poder contar con ellas, de esta forma prevenimos que el nivel emocional experimentado se dispare y pueda llevarnos a una situación de riesgo.

Ejemplo

Reconocer el estrés que está presente ante una emergencia por incendio forestal y estar atento a si el nivel aumenta.

AUTORREGULACIÓN

“Para lograr realizar lo que quieres, aprende a sentirte cómodo en lo incómodo.”

(Alejandro Jodorowsky)

- La auto-regulación es una dimensión clave en la inteligencia emocional para los equipos de extinción de incendios forestales. La autorregulación está relacionada con la parte prefrontal del cerebro, donde se concentra la “memoria de trabajo”, que es la parte de nuestra cabeza que tiene la capacidad de prestar atención, recordar información y tomar decisiones. Esta memoria trabaja mejor cuando la mente está en calma; pero cuando surge una emergencia, el cerebro cambia a un modo protector, poniendo alerta a todo el sistema. Durante la emergencia, el cerebro reduce la creatividad y la planificación a largo plazo, para centrarse en la urgencia. Por otro lado existen muchas emociones asociadas a las situaciones de emergencia por incendio forestal, entre ellas el estrés, la incertidumbre, el miedo, la frustración... Estas emociones si no se gestionan adecuadamente pueden interferir en el rendimiento de la memoria de trabajo y pueden alterar los procesos



de atención, percepción y toma de decisiones. Ahí es donde reside la importancia de la autorregulación emocional en el personal de extinción de incendios forestales. Por tanto, el desarrollo de la habilidad de regular y gestionar las emociones repercutirá de manera positiva en el rendimiento y el nivel de seguridad del individuo, favoreciendo los niveles de atención y posibilitando que la toma de decisiones sea más segura.

- Gestionar emociones negativas y desagradables para que tengan el menor grado de interferencia posible en las situaciones a las que esté asociada esa respuesta emocional.

Ejemplo

Siguiendo con el ejemplo anterior, si percibimos que el nivel de estrés ha aumentado, aplicaríamos alguna de las técnicas de gestión emocional que veremos a continuación con el fin de que el estrés disminuya hasta un nivel que no interfiera en la actividad.

MOTIVACIÓN

“Si trabajas apasionadamente y realmente convencido de lo que estás haciendo, habrás encontrado la clave del éxito.”

(Anónimo)

- El desarrollo de la competencia emocional de la motivación de logro tiene una influencia positiva en el desempeño laboral ya que la persona busca constantemente estrategias para mejorar las actuaciones, por el simple hecho de superarse a sí misma, de disfrutar de lo que hace y de reducir la incertidumbre asociada a determinadas situaciones. Por tanto una persona motivada se hará responsable de su propio proceso de crecimiento profesional y será consciente de la necesidad de formarse y aprender de la experiencia. Esto le abrirá puertas a nuevas oportunidades.
- Una persona comprometida con su trabajo cree en lo que hace y siente satisfacción. El compromiso ofrece la posibilidad de que se produzca un beneficio bidireccional: para la empresa, ya que el nivel de implicación del individuo es alto y por tanto su grado de profesionalidad también lo será; y para el individuo, ya que obtiene recompensas internas por el trabajo bien hecho (ésto está muy relacionado con las motivaciones internas. Las motivaciones internas están relacionadas directamente con el sistema de valores).

Ejemplo

Una persona motivada en una cuadrilla helitransportada o en un retén difícilmente caerá en la desidia ya que la superación y el esfuerzo entran dentro de su sistema de valores.

- Obtener una visión optimista de los acontecimientos de forma que a la hora de evaluar las actuaciones, los posibles obstáculos percibidos se puedan convertir en oportunidades. Esto hará que se desarrolle la capacidad de autocrítica de una forma constructiva alejando la posibilidad de caer en la culpa o en el exceso de responsabilidad ante los posibles errores.



Ejemplo

La actuación en el primer incendio de campaña ha sido un caos. La helitransportada ha salido sin esperar instrucciones claras, cargada de adrenalina ante la visión de un fuego real en el primer rastrojo de la campaña. En el análisis post actuación, uno de los más veteranos del equipo reconoce que su carácter impulsivo le dificulta pensar con calma y toma decisiones precipitadas. El resto de los compañeros les sigue por su veteranía y contagio emocional. A partir de este análisis el especialista veterano, desde una visión optimista, aprende a reconocer su impulsividad y a trabajar de forma más organizada con los compañeros.

EMPATÍA

“Si hay un secreto del éxito, reside en la habilidad de ver el punto de vista de la otra persona, así como desde el propio.”

(Henry Ford)

- El desarrollo de la empatía favorece la comprensión y el reconocimiento de los otros además de un mayor conocimiento de sus necesidades lo que facilita los procesos de influencia, persuasión y liderazgo.
- Aumentar el grado de sensibilidad y aceptación hacia los sentimientos de las otras personas. Se trata de no juzgar si lo que le pasa a la otra persona es bueno o malo, respetando que la otra persona tiene su propia historia y sistema de valores y lo que siente está condicionado a todo eso.
- Desarrollar una actitud humilde me ayuda a escuchar a otros, entender sus puntos de vista y validarlos (el punto de vista de la otra persona es tan válido como el mío). Escuchar a los otros me ofrece la posibilidad de ampliar la visión que tengo sobre una misma cosa, de manera que nuestra perspectiva se convierte en la suma de muchas perspectivas diferentes. Esto enriquecerá nuestro punto de vista ya que podremos contemplar ciertos aspectos de una situación que nuestra subjetividad no nos ha permitido percibir; lo cual resulta una gran herramienta tanto a nivel individual como de equipo.

Ejemplo

En un incendio, un técnico debe tomar la decisión de si seguir o no atacando en un lugar en el que le han informado que puede haber un cambio de viento en cualquier momento. El capataz de la helitransportada le comenta que intuye que el cambio de viento es inminente y otros compañeros anuncian la misma posibilidad. El técnico recopila toda esta información y toma la decisión de ir a un lugar seguro. Minutos después se produce el cambio de viento. El técnico no había percibido que el cambio de viento pudiera suceder tan rápido y el haber validado el punto de vista de los otros ha llevado a una toma de decisiones adecuada.



HABILIDADES SOCIALES

- Desarrollar la capacidad de movilizar a las personas hacia la dirección que uno desea (influir en los otros).
- Las personas que poseen la competencia de influir en otros saben construir mensajes atractivos que llegan a la gente, crean consenso y obtienen apoyo de otras personas.
- Aceptar las críticas de una forma constructiva de manera que no nos sentiremos agredidos por ellas si no que las veremos como una oportunidad de aprendizaje.
- Solicitar cambios de comportamiento respetando lo que la otra persona es y reconociendo su derecho a no aceptar la petición.
- Desarrollar la capacidad de poner límites (tanto al dar como al recibir. Esto es límites a lo que “no puedo o no quiero dar” y límites a lo que “no puedo o no quiero recibir”) para no exponerse a situaciones indeseables o que le comprometan sin miedo a que esto pueda tener consecuencias negativas para uno mismo o para las relaciones.

Ejemplo

Límites al dar: “Estoy agotado y necesito unos minutos de descanso”

Límites al recibir: “No voy a permitir que me hables en un tono agresivo”

- A nivel de comunicación, el desarrollo de habilidades y competencias emocionales nos ayuda a construir y a enviar mensajes claro y convincentes (dedicaremos un apartado de este capítulo para hablar sobre herramientas de comunicación).
- Disfrutar de unas relaciones sociales positivas y satisfactorias dentro de los dispositivos, donde la persona se sienta respetada, valorada y reconocida (en el apartado de “entrenamiento en inteligencia emocional” veremos que estos sentimientos no dependen tanto de lo que hagan las otras personas si no que tenemos una gran responsabilidad sobre ellos), lo cual la motivará a respetar, valorar y reconocer a las otras personas.
- Desarrollar las habilidades de liderazgo. Las personas que desarrollan estas habilidades suscitan entusiasmo por una visión y misión compartida; apartan sus intereses particulares en aras del objetivo común: guían el desempeño de los demás, al tiempo que se hacen responsables de que la consecución de las metas y objetivos compartidos. El desarrollo de esta competencia emocional tiene beneficios a dos niveles. Tanto a nivel personal (el grado de satisfacción y de motivación experimentado por la persona irá ascendiendo), como a nivel de equipo (un buen liderazgo hace que los equipos evolucionen y maduren por lo que los convertirá en equipos más eficaces y seguros).



15.3.1.2 A NIVEL DE EQUIPO

Cuando las personas que forman parte de un equipo de extinción de incendios forestales adquieren herramientas que les permite desarrollar habilidades y competencias emocionales, todo el equipo evoluciona. Por tanto, personas con inteligencia emocional convertirán a los equipos en inteligentes, emocionalmente hablando. De esta forma, el equipo empieza a obtener beneficios que repercuten directamente en el bienestar de sus miembros, en la eficacia de sus resultados y en la seguridad de sus actuaciones y decisiones.

A continuación presentamos los beneficios que consideramos más relevantes para los equipos con habilidades y competencias emocionales:

1. Contagio de emociones

“Las emociones son contagiosas. Todos lo conocemos por experiencia. Después de un buen café con un amigo, te sientes bien. Cuando te toca un recepcionista mal educado en una tienda, te vas sintiéndote mal.”

(Daniel Goleman)

Un equipo está formado por un conjunto de personas que se relacionan entre ellas y reaccionan a los acontecimientos a través de una serie de respuestas emocionales distintas unas de otras. Cada una de esas respuestas emocionales de alguna forma influye en las otras. Es natural influir en las respuestas emocionales de otras personas, de forma positiva o negativa. Hacemos esto constantemente a través del contagio emocional. Por tanto, yo puedo “contaminarme” de la negatividad o de la desidia de otra persona o puedo “nutrirme” de la motivación o del entusiasmo de otro.





Este intercambio emocional constituye, forma parte de todas las interacciones humanas, pero habitualmente es tan sutil que no se percibe. Por eso, de alguna forma los equipos, sin ser consciente de ello, consensuan sus respuestas emocionales ante determinados acontecimientos que afectan a todos sus miembros.

La parte positiva de este contagio emocional, y que se convierte en un beneficio para todo el equipo, consiste en que aquellos miembros del equipo que se entrenen en habilidades y competencias emocionales y experimenten y gestionen sus emociones de forma saludable, podrán contagiar a otros, de manera que las respuestas positivas individuales puedan convertirse en respuestas positivas grupales.

Ejemplo

En los equipos de trabajo, frecuentemente caemos en el error de conectar con la queja y nos metemos en conversaciones que se convierten en círculos viciosos donde priman la negatividad y el pesimismo. Estas conversaciones no suelen llevar a ningún sitio y alimentan la frustración y la desmotivación. En cambio, una persona motivada, que inicie un diálogo positivo y constructivo podrá inspirar a otros a ampliar sus puntos de vista y a experimentar esas emociones positivas y motivadoras.

Ejercicio

El objetivo de este ejercicio es darnos cuenta de cómo se produce ese contagio emocional tanto positivo como negativo de forma inconsciente. Los pasos a seguir son los siguientes:

1. Al principio de una jornada valora de 1 a 5 tu estado de ánimo. Puedes recoger algunas frases que manifiesten cómo te sientes en ese momento antes de iniciar la jornada laboral.
2. Elige a una persona de tu equipo que consideres que suele tener una actitud negativa o una visión más pesimista. Que tenga un diálogo más enfocado a la queja y que su lenguaje corporal tenga tendencia a la seriedad y a la rigidez. Sin que esa persona detecte que estás haciendo este ejercicio (para no manipular su actitud o que pueda sentirse molesto por haber sido elegido), pasa el día entero con él.
3. Al final del día, al llegar a casa, vuelve a valorar tu estado de ánimo con la misma escala de 1 a 5.
4. Ahora reflexiona: ¿Qué ha pasado? ¿Ha existido algún tipo de influencia o contagio emocional?
5. Al día siguiente continuamos con el ejercicio. Las instrucciones son las mismas que el día anterior solo que esta vez voy a elegir pasar la jornada con la persona más positiva, motivada y optimista de mi equipo.
6. Volvemos a reflexionar al final del día: ¿Qué ha pasado? ¿Ha existido algún tipo de influencia o contagio emocional?
7. ¿Se te ocurre alguna conclusión que te sirve de aprendizaje de este ejercicio?



2. Creación de un clima de respeto y equidad

“Las fortalezas están en nuestras diferencias, no en nuestras similitudes.”

(Stephen Covey)

Cuando los miembros de un equipo cultivan las relaciones que se establecen entre ellos y se concientizan de la necesidad de desarrollar competencias emocionales que cuiden y enriquezcan esas relaciones, se crean lazos afectivos que generan un ambiente positivo y un clima de respeto y reconocimiento ante la diversidad. De esta forma las diferencias entre los miembros del equipo se conciben como oportunidades y se promueve la creación de redes de beneficio mutuo y de sinergias entre sus miembros (hablaremos de este término de una forma más amplia en el apartado de trabajo en equipo).

Este tipo de conexiones y de redes entre los miembros de los equipos se convierten en un beneficio para el equipo ya que facilitan:

- La creación de redes extensas informales que alimentan la cercanía entre los miembros de un equipo.
- La creación de alianzas dentro de los equipos.
- La creación de un sistema de valores común y consensuado.

Por otro lado, este clima de equidad y respeto influye de manera positiva en los siguientes aspectos del equipo, aspectos cruciales para la seguridad dentro de los equipos de extinción de incendios forestales:

- Confianza
- Unión
- Responsabilidad
- Compromiso

3. Trabajo en equipo

A lo largo de este bloque dedicaremos un capítulo al trabajo en equipo, en el que profundizaremos sobre lo que significa trabajar en equipo y como esta forma de trabajo se convierte en una herramienta clave para la seguridad del personal de extinción de incendios forestales. Sin embargo es importante destacar ahora como el desarrollo de competencias y habilidades emocionales hacen madurar y evolucionar a los equipos y facilita que todos sus miembros:



- Participen de forma activa y entusiasta en las tareas del equipo.
- Construyan una identidad y compromiso con el equipo.
- Compartan el sentimiento de satisfacción cuando llega el éxito.
- Se responsabilicen conjuntamente de los errores.
- Manifiesten sus necesidades y resuelvan los conflictos.
- Sean conscientes de sus fortalezas y debilidades.
- Se adapten fácilmente a las situaciones.
- Se muestren flexibles y abiertos a los cambios.
- No teman mostrarse vulnerables en algún momento.
- Gestionen las emociones negativas o incómodas que puedan aparecer.
- Tengan un repertorio amplio de estrategias de afrontamiento.
- Perciban el trabajo de una forma más agradable y satisfactoria.

4. Actitud de cooperación y colaboración

“Yo hago lo que tú no puedes, y tú haces lo que yo no puedo. Juntos podemos hacer grandes cosas.”

(Madre Teresa de Calcuta)

La inteligencia emocional está muy relacionada con la aparición de ciertas actitudes en los miembros de un equipo como son las actitudes de cooperación y colaboración. Estas actitudes favorecen que sus miembros:

- Se concentren en las tareas al mismo tiempo que prestan atención a las relaciones que se establecen entre ellos.
- Compartan metas, objetivos, recursos y herramientas.
- Busquen oportunidades de colaboración.
- Promuevan relaciones positivas entre ellos creando un clima positivo y de compañerismo.
- Prioricen la integración y coordinación de destrezas.



5. Resolución de conflictos

Al igual que en el punto anterior, dedicaremos un apartado para ofrecer herramientas y recursos para la negociación y la resolución de conflictos a lo largo de este capítulo. En relación a los conflictos que aparecen dentro de los equipos, los miembros de un equipo con competencias y habilidades emocionales:

- No evitan los conflictos.
- Conciben los conflictos como una oportunidad de evaluación y aprendizaje.
- Resuelven los conflictos de manera abierta.
- A la hora de resolver los conflictos, las relaciones entre sus miembros no se ven deterioradas.
- Hallan formas de eliminar los desacuerdos.
- Comprenden y aceptan distintos puntos de vista.
- Trabajan conjuntamente para encontrar soluciones ganar-ganar.

15.3.1.3 A NIVEL ORGANIZACIONAL

“Los logros de una organización son los resultados del esfuerzo combinado de cada individuo.”

(Vince Lombardi)

Cuando una organización empieza a tomar conciencia de la importancia de la inteligencia emocional y apuesta por ella será capaz de ponerse en el lugar de sus trabajadores, conocer sus necesidades, inquietudes, dudas, quejas y sentimientos hacia la organización. Esto le ayudará a saber cómo manejar las diversas situaciones de crisis que puedan presentarse y las convertirá en oportunidades de crecimiento.

Actualmente algunas organizaciones del sector forestal están impulsando y desarrollando las habilidades y competencias emocionales de sus trabajadores a través de la formación, con el objeto de que éstos se sientan más motivados, responsables y autónomos durante sus funciones, y estos cambios repercutan de manera positiva en su rendimiento, satisfacción laboral y definitivamente en su seguridad ante la extinción de un incendio forestal.

A continuación presentamos una lista de ventajas y los beneficios que obtienen las organizaciones cuando se apuesta por el entrenamiento de habilidades y competencias emocionales de sus trabajadores, mandos y directivos.



BENEFICIOS DEL ENTRENAMIENTO EN INTELIGENCIA EMOCIONAL A NIVEL ORGANIZACIONAL

1. Aumenta la motivación de los trabajadores que se traduce en un aumento de los niveles de efectividad y satisfacción.
2. Al motivar diferentes áreas de la inteligencia del trabajador (cognitiva y emocional), estamos al mismo tiempo promoviendo el desarrollo de su sistema atencional, la memoria, el aprendizaje y sus habilidades para relacionarse con el entorno y adaptarse a él.
3. Mejora la comunicación horizontal y vertical de la organización (estos términos se explican en el apartado de comunicación de este mismo capítulo).
4. Se crean unas relaciones más fluidas y positivas entre los miembros de la organización.
5. Se genera un clima de confianza entre la organización y los trabajadores recíproco y bidireccional.
6. Hacer sentir a los trabajadores parte importante de la organización aumenta el nivel de compromiso de los trabajadores con sus tareas y con la misión de la organización.
7. Al aumentar el nivel de información que la empresa ofrece a los trabajadores estos se sienten más cómodos, valorados y reconocidos.
8. Los equipos de trabajo desarrollarán su autonomía, motivación, y compromiso con la organización, además se convertirán en equipos más responsables y maduros por lo que aumentará su rendimiento, satisfacción, eficacia. Todos estos aspectos harán que los equipos apuesten cada vez más por su seguridad.

15.4 EL ENTRENAMIENTO EN INTELIGENCIA EMOCIONAL

“Cualquiera puede enfadarse, eso es algo muy sencillo. Pero enfadarse con la persona adecuada, en el grado exacto, en el momento oportuno, con el propósito justo y del modo correcto, eso, ciertamente, no resulta tan sencillo.”

(Aristóteles, Ética a Nicómaco)

15.4.1 DIRECTRICES GENERALES PARA EL ENTRENAMIENTO DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL

“La inteligencia emocional comienza cuando usted siente lo que siente sin etiquetas o evaluación.”

(Deepak Chopra)

El entrenamiento en inteligencia emocional se basa principalmente en desarrollar habilidades que nos permitan una mayor toma de conciencia emocional y una gestión adecuada de las propias emociones, además del reconocimiento y la comprensión de las emociones ajenas. El punto de partida es ser capaz de percibir y reconocer nuestros estados y los cambios que ocurren en las otras personas a nivel emocional. Por ello la consciencia emocional es el paso previo a la gestión. Cuando percibimos nuestras emociones y aprendemos a comprenderlas damos paso a la gestión de esas emociones



que en ocasiones se tornan desagradables e incómodas. Por tanto, una adecuada gestión emocional nos ayuda a recuperarnos antes y mejor de estas emociones que aparecen en situaciones difíciles.

A continuación reflexionaremos sobre el entrenamiento de cada una de las dimensiones de la inteligencia emocional propuestas por Goleman, pero antes de profundizar en ello, consideramos interesante presentar una serie de pautas generales para desarrollar la inteligencia emocional, extraídas de la página web “evolución consciente”.

PAUTAS PARA DESARROLLAR LA INTELIGENCIA EMOCIONAL

1. **No huyas de tus sentimientos:** Si los sentimientos son incómodos no huyas de ellos. Párate por lo menos una vez al día a reflexionar y preguntar: “¿Cómo me siento?”
2. **No juzgues ni edites tus sentimientos con demasiada rapidez:** Trata de no castigar tus sentimientos antes de tener la oportunidad de pensar en ellos. Hay algunas emociones negativas que pueden ayudarnos a crecer si sabemos manejarlas. Debemos analizarlas como si fuéramos un observador externo, con curiosidad, preguntándonos por qué están ahí, qué daño nos hacen, qué es lo bueno que podemos extraer de ellas.
3. **Encontrar las conexiones entre tus sentimientos:** Cuando surja un sentimiento difícil, pregúntate: “¿Cuándo he sentido esta sensación anteriormente?” Intenta recordar cómo superaste esa sensación, qué mecanismos utilizaste.
4. **Aprende a gestionar sentimientos contradictorios:** Muchas veces nuestros sentimientos se contradicen unos con otros. Eso es normal. Escuchar a tus sentimientos es como escuchar a todos los testigos de un caso judicial. Sólo admite las pruebas que te llevarán a lograr un mejor veredicto.
5. **Escucha a tu cuerpo:** Un nudo en el estómago mientras conduces hacia el trabajo puede ser un indicio de que tu trabajo es una fuente de estrés.
6. **Controla tu nivel de estrés:** Si tu nivel de estrés es alto es fácil que tengas sentimientos abrumadores. Una habilidad clave de la inteligencia emocional es la capacidad de calmarse cuando te sientes abrumado.
7. **Resuelve tus conflictos de manera positiva:** Los conflictos y desacuerdos son inevitables en las relaciones. Sin embargo, esto no tiene por qué ser algo malo. Resolver conflictos de manera sana y constructiva puede reforzar la confianza entre las personas. Cuando el conflicto no se percibe como una amenaza o castigo, favorece la libertad, la creatividad y la seguridad en las relaciones.
8. **Escribe tus pensamientos y sentimientos:** La investigación ha demostrado que escribir los pensamientos y sentimientos puede ayudar profundamente a las personas.
9. **No revolcarse en los sentimientos negativos:** Los estudios han demostrado que alentar a las personas a analizar demasiado los sentimientos negativos puede aumentar dichos sentimientos. La inteligencia emocional implica no sólo la capacidad de mirar hacia adentro, sino también estar presente en el mundo que te rodea.



15.4.2 EL ENTRENAMIENTO PARA EL DESARROLLO DE LAS HABILIDADES Y COMPETENCIAS EMOCIONALES PROPUESTAS POR GOLEMAN

15.4.2.1 AUTOCONOCIMIENTO Y AUTOCONSCIENCIA

"No se puede desatar un nudo sin saber cómo está hecho."

(Aristóteles)

La **autoconsciencia** es la habilidad de verse y reconocerse a uno mismo, ser capaz de reconocer nuestras emociones, identificar sus consecuencias y saber de dónde vienen. Es el primer paso para la gestión de las propias emociones, ya que se trata de entender de donde nacen mis respuestas emocionales, entendiendo que la forma y la intensidad de estas respuestas tienen que ver con la persona que soy, con mi historia de aprendizaje, con mis recuerdos, con mis valores y creencias, con aquello de lo que soy consciente e inconsciente.

Goleman sostiene que *"es una competencia que nos permite conectarnos con nuestras creencias subyacentes, supuestos y valores y conocer qué nos conduce a ellos. Esta conexión nos ayuda a estar alineados con nuestras motivaciones verdaderas y nos guía a trabajos que nos motivan y nos hacen más productivos. Es clave para comunicar nuestros sentimientos a otras personas"*.

La autoconsciencia está vinculada al **autoconocimiento**, que se define como *el proceso por el cual la persona adquiere noción sobre su propio yo, de todas sus partes y características*. Hablaremos sobre el autoconocimiento de una forma más amplia en el apartado de la autoestima.

Desarrollar la autoconsciencia emocional implica tener consciencia de:

- Lo que me está ocurriendo: percibir los cambios en el cuerpo.
- Lo que estoy sintiendo: ira, miedo, alegría, estrés.
- Lo que alimenta lo que estoy sintiendo: identificar los pensamientos que acompañan a las emociones (normalmente aumentando su intensidad).
- Por qué lo estoy sintiendo: conocer los factores desencadenantes de las emociones. La mayoría de las veces creemos que estos factores son externos, pero en realidad, casi todos son internos pues no reaccionamos a las cosas que suceden sino a la forma en que nos resuenan esas cosas. Es decir, una situación que en un principio puede ser neutra, puede generar una respuesta emocional en uno mismo no por las características de la situación sino por lo que representa para sí esa situación (en base a mi historia personal, mis creencias y sistemas de valores). Esto nos convierte en responsables de nuestras emociones y sentirnos responsables nos convierte en poderosos ante ellas, porque nos otorga el poder del cambio y la gestión de las mismas.



Ejemplo

La historia personal: “He estado durante muchos años en un equipo donde el mando abusaba con frecuencia de su autoridad y tenía en muchas ocasiones una comunicación agresiva. En el presente he pedido traslado y estoy en un nuevo equipo. Es probable que mi nivel de tolerancia con el nuevo mando sea más bajo y reaccione antes que el resto de los nuevos compañeros ante cualquier mínima sospecha de una situación mal gestionada o de una orden mal expresada”.

Las creencias: “Estamos en un incendio atacando un frente durante largas horas, de repente anuncian un cambio de viento que hace que tengamos que salir corriendo y con ello abandonar el trabajo en el que hemos invertido muchas horas. La respuesta emocional que tenga ante esta situación será en base a mis creencias. Si tengo la creencia de “Mi seguridad es lo más importante”, me sentiré alegre y aliviado por una buena y preventiva decisión. En cambio, si mis creencias son “El trabajo inacabado es inútil”, “Por encima de todo hay que apagar el incendio”, es probable que me sienta enfadado y frustrado”.

Los valores: “Si en mi sistema de valores se encuentra el esfuerzo como único medio para conseguir el éxito y de repente un compañero consigue un reconocimiento o una promoción en la empresa sin esfuerzo (bajo mi criterio subjetivo), es posible que me sienta frustrado y decepcionado pues mi sistema de valores se ha visto comprometido”.

Propuesta de actividades para desarrollar la autoconsciencia:

1. Haz una lista de tus fortalezas y debilidades. Reflexiona de dónde nacen esas fortalezas y debilidades y si podrían sufrir un proceso de transformación. Ejemplo: Una de mis debilidades es mi impulsividad. ¿De dónde nace mi impulsividad? ¿Cuál es mi dificultad para estar en la espera? ¿Qué beneficios obtendría invertir más en la observación? ¿Qué me está impidiendo que esto sea posible?
2. Utiliza las evaluaciones de desempeño para averiguar más sobre lo que los otros piensan de ti. Aprovecha los análisis post actuación para pedir, observar y reforzar, pregunta a tus compañeros.
3. En situaciones importantes, escucha a tu cuerpo y toma consciencia de cómo tus emociones están influyendo o interfiriendo en la actividad que estás realizando.
4. Cuando suene la alarma de aviso para un incendio, en el trayecto, tomate unos segundos para hacerte un chequeo de cómo está tu cuerpo, cuáles son tus pensamientos en ese momento y mentalmente nómbralos: “Ahora me siento...”. Realiza este mismo ejercicio después de varias horas en el incendio y, por último al volver a casa.

Reflexiona: “¿Qué elementos han influido en que me sienta de una determinada manera?” “¿Qué creencias o pensamientos han aparecido a lo largo de la jornada?” “¿Esas creencias han sido potenciadoras de emociones positivas o de lo contrario me han llevado a sentir emociones negativas?”

Ejemplo: Creencia: “No puedo cansarme”, por lo tanto si me canso aparecen emociones negativas.

5. Después de una situación problemática, reflexiona sobre tus estrategias de afrontamiento ¿Qué te ha funcionado? ¿Qué no te ha funcionado? ¿Qué te ha llevado a actuar de una determinada manera?



15.4.2.2 AUTORREGULACIÓN EMOCIONAL

“Cuida tus propias emociones y nunca las subestimes.”

(Robert Henri)

La autorregulación emocional es uno de los aspectos más importantes de la inteligencia emocional y, tal y como definimos anteriormente, se refiere a la habilidad de intervenir, modificar y gestionar el curso de nuestras emociones para ajustarlas a un nivel de intensidad cómoda y apropiada de manera que no interfiera en los acontecimientos y en nuestra manera de participar en ellos.

Para hablar de autorregulación, a partir de ahora utilizaremos el término gestión emocional, ya que, bajo nuestra perspectiva, consideramos que la herramienta más importante para la autorregulación emocional no es interrumpir o modificar su evolución, si no gestionar ésta de una manera positiva, permitiendo que la emoción suceda.

Las claves para el entrenamiento en la gestión emocional son las siguientes:

1. TOMAR CONSCIENCIA DE MIS EMOCIONES:

- **Escuchar.** Desarrollar la capacidad de escuchar al cuerpo y de percibir los cambios que en él suceden, los cuáles anuncian la aparición de una emoción.
- **Darse cuenta.** Desarrollar la capacidad de darse cuenta de lo que me está pasando.
- **Comprender.** Desarrollar la capacidad de comprender lo que me está pasando.

Ejemplo

Emoción: Estrés

Escuchar: “Percibo que mis músculos están tensos, que mi ritmo cardíaco se acelera, que no puedo pensar con claridad”.

Darse cuenta: “Me estoy bloqueando”.

Comprender: “Mi nivel de estrés se ha disparado”.

2. SENTIR MIS EMOCIONES:

- **Entrar en la emoción:** Aceptar lo que estamos sintiendo.
- **Darse permiso:** Permitirnos sentir lo que estamos sintiendo sin juzgarnos o culparnos. Permitirnos sentir emociones positivas y negativas.
- **Legitimizar:** Reconocer el derecho a sentir lo que sentimos y a expresarlo.



Ejemplo

Emoción: Miedo

Entrar en la emoción: “Acepto que esta situación me genere miedo”.

Darse permiso: “Me permito sentir miedo”.

Legitimar: “Tengo derecho a tener miedo”.

3. RECONducIR MIS EMOCIONES:

- **Transformar el impacto de las emociones:** Transitar por la emoción, respirarla e intentar distanciarme de ella.
- **Calmar el cuerpo:** Relajar al cuerpo a través de la respiración consciente.
- **Calmar la mente:** Identificar las creencias que están detrás de la emoción, cuestionar su validez/utilidad y adoptar nuevas creencias potenciadoras.

Ejemplo

Emoción: Ira

Transformar el impacto de las emociones: Observar con distancia que me está pasando.

Calmar el cuerpo: Hacer ejercicios de respiración diafragmática.

Calmar la mente: “¿Qué me está pasando realmente?”, “¿Por qué me enfurece tanto esta situación?”, “¿Realmente esto es tan importante para mí?”, “¿Me ayuda sentirme así?”, “¿Qué me ayudaría en este momento a sentirme mejor?”, “¿Está en mi mano?”.

ESTRATEGIAS INADECUADAS DE GESTIÓN EMOCIONAL

- 1. Negar lo que sentimos
- 2. Culpar o responsabilizar a otros lo que sentimos
- 3. Reprimir lo que sabemos que sentimos
- 4. Sentirnos culpables por nuestras emociones
- 5. Extender o desplazar el conflicto emocional a otras áreas de nuestra vida

La mayoría de nosotros tiene la creencia de que aprender o entrenar una habilidad supone introducir nuevos hábitos o conocimientos, o desarrollar habilidades ya instauradas. Sin embargo, en ciertos aprendizajes, como sucede en el caso de la inteligencia emocional y en concreto en el entrenamiento en la gestión emocional, antes de introducir debemos aprender a “soltar”. “Soltar” significa dejar de forzar una situación para que se dé como nosotros deseamos que se dé, aunque no haya los elementos adecuados para que así suceda.



“El arte de soltar” se refiere a “dejar ir” todas las creencias irracionales o los malos hábitos, expectativas, incluso a personas cuyas relaciones pueden ser tóxicas para nosotros y que se están convirtiendo en un obstáculo para nuestra evolución y desarrollo emocional. Normalmente suelen ser la causa de que elijamos una estrategia inadecuada de gestión emocional y en la mayoría de los casos no somos conscientes de que se convierten en resistencias o elementos contaminantes. Para que estos elementos dejen de pasar desapercibidos por nosotros, proponemos el siguiente ejercicio:

Ejercicio: APRENDIENDO A “SOLTAR” Y “DEJAR IR”

Identificar: Imagínate que puedes meter en un globo todas aquellas cosas (creencias, hábitos, relaciones, expectativas) que te generan malestar en el presente. Haz un listado de ellas.

Reflexionar: Pregúntate que te hace aferrarte a ellas y mantenerlas en el presente. ¿Qué beneficios aportan a tu vida? ¿Te producen bienestar?

Imaginar: Ahora imagínate que dejas ir a ese globo con todas esas cosas. ¿Cómo te sientes ahora? ¿Qué beneficios crees que puede tener dejarlos ir?

En contraste con el ejercicio anterior, en el siguiente cuadro proponemos un conjunto de creencias y herramientas positivas cuyo aprendizaje facilita el conocimiento y la gestión de las propias emociones:

EL CONOCIMIENTO Y LA GESTIÓN DE LAS PROPIAS EMOCIONES

1. Aprende a respetar lo que sientes. Honra tus emociones y sentimientos

“No juzgues tus emociones. Ellas saben qué hacer para devolverte a la paz de la que tus pensamientos te han alejado.”

2. Observa tus emociones

“Escúchate sin interrumpirte.”

3. Eres responsable de lo que sientes

“El precio de la grandeza es la responsabilidad” (Winston Churchill).

“Somos peligrosos cuando no somos conscientes de nuestra responsabilidad de cómo nos comportamos, pensamos y sentimos”. (Marshall B. Rosenberg).

4. Comprende tus emociones

“El parloteo y el desasosiego sólo pueden terminar cuando la agitación de la mente es comprendida.” (Carl Gustav Jung).

5. Acepta tus emociones

“No temas a tus emociones, simplemente, confía en ellas, vívelas, siéntelas plenamente y déjalas partir.” (Luis F. Martínez Gómez).

6. Date el permiso de poder sentir

“Los seres humanos sufren y perecen debido a los esfuerzos mismos que hacen por no sufrir y por no perecer.” (Alan Watts).



15.4.2.3 EMPATÍA

“La empatía reside en la habilidad de estar presente sin opinión.”

(Marshall Rosenberg)

El entrenamiento para desarrollar la habilidad de empatizar con otras personas consiste principalmente en adquirir competencias que facilite la posibilidad de:

- **Ver a la otra persona:** Observar, percibir y leer el lenguaje emocional de la otra persona a través de su lenguaje corporal (gestos, postura corporal, expresión facial, etc.) y de la expresión verbal de sus emociones.
- **Comprender sus emociones:** No se trata de interpretar, evaluar o “etiquetar” lo que le pasa a la otra persona, sino de recibir la información que nos llega de la otra persona con el menor grado de distorsión. Esto es, intentar leer a la otra persona sin que nuestros esquemas, creencias o valores contaminen la percepción. Se trata de comprender desde el punto de vista de la otra persona.
- **Acompañarla en sus emociones:** Acompañar no es hacerse cargo de lo que le pasa a la otra persona, no es transformar o eliminar el dolor que pueden experimentar los otros ante ciertas emociones negativas. Acompañar es estar al lado de la otra persona mientras esta transita y gestiona su emoción, sin convertirnos en una interferencia de ese proceso. Para que esto suceda debemos de interiorizar la creencia de que “cada persona es responsable de lo que siente”, por tanto “cada persona es responsable de la gestión de sus emociones”.
- **Validar sus emociones:** Validamos las emociones de la otra persona cuando no evaluamos si lo que siente la otra persona es “bueno” o “malo”, “apropiado” o “inapropiado”. Se trata de dar por válido todo lo que siente una persona, aunque nosotros, en esa misma situación, sintiéramos cosas distintas.
- **Legitimizar sus emociones:** Reconocer el derecho de la otra persona a sentir lo que siente. Hacer legítimas sus emociones.
- **Gestionar las propias emociones cuando empatizo con la otra persona:** La mayoría de las veces que acompañamos a otra persona en el conocimiento y gestión de sus emociones, en nosotros se produce una respuesta emocional que también tenemos que gestionar. Esto es, si estoy presenciando el dolor extremo de una persona por la pérdida de un ser querido, no se trata de que haga mío ese dolor y sienta lo mismo (esto no es empatizar, esto es contagio emocional), sino ser capaz de separarme de lo que me está pasando a mí como respuesta a lo que le está pasando al otro y que eso no interfiera ni influya. Esto puede resultar muy difícil, sobre todo cuando estamos comparando la misma situación y estamos teniendo respuestas distintas.



Ejemplo

Ante una mala gestión de un mando, un compañero puede sentir ira, enfado o rabia. La habilidad de empatizar en este caso consiste en ser capaz de reconocer su derecho a enfadarse, validar y comprender su enfado desde su propia historia y desde quién es y además no permitir hacer de su enfado nuestro enfado. Es decir, poder estar acompañando su enfado sin que este se tenga que convertir en mi enfado.

Para expresar la empatía, y hacer ver a la otra persona que la estamos comprendiendo y para que ese acercamiento emocional entre dos personas que supone la empatía sea posible, existen tres **herramientas comunicativas** que lo facilitan.

- **Parfrasear:** Consiste en verificar o decir con las propias palabras lo que acaba de decir la otra persona, haciendo preguntas o resumiendo y así hacer ver a la otra persona que la estamos entendiendo. (Ejemplo: "Quieres decir que...?" "Dices que...").
- **Reformular:** Consiste en resumir la parte emocional del mensaje que nos está exponiendo la otra persona y de este modo le transmitamos empatía y comprensión.

(Ejemplo: Alguien te dice: "No puedo dejar de pensar en qué va a pasar con nosotros el año que viene". Tú reformulas: "La incertidumbre laboral te tiene preocupado y te hace sentir mal").

- **Confrontar:** Consiste en ayudar a los demás a que tomen consciencia de sus propias incongruencias emocionales, haciendo esto desde el respeto y el reconocimiento de la otra persona. (Ejemplo: Alguien te dice: "Estoy preocupado porque la relación con mis compañeros es cada vez más tensa y distante y quiero arreglarlo con ellos"; Tú confrontas: "Sin embargo me dices que sueles comer a parte de todo el mundo").

Por otro lado, en muchas ocasiones, a la hora de percibir a la otra persona, escucharla y comprender sus emociones, se activan de manera automática una serie de estereotipos y prejuicios que tienen que ver con nuestros esquemas mentales, sistemas de creencias y valores. Esto se convierte en un obstáculo entre la persona y yo, alejándome de la persona y de la posibilidad de empatizar con ella.

Para evitar que esto suceda, debemos de estar atentos a la forma en la que recibimos e interpretamos la información que nos llega de la otra persona, con el fin de detectar cuando alguna creencia, prejuicio y estereotipo se activa y distorsiona la manera que tenemos de percibir las emociones del otro. Algunos de esos prejuicios y límites que obstaculizan la posibilidad de empatizar con otra persona consisten en:

- Estereotipar las emociones en base a atribuciones relacionadas con el género, la religión, la cultura, la edad... (Ejemplo: "Los hombres valientes", "Las mujeres sensibles", "Los ancianos amables").



- Pensar que todas las personas manifiestan y expresan las emociones de la misma forma. (Ejemplo: “Si una persona no llora no está triste”, “Si una persona no grita no está enfadado”).
- Permitir que mis ideas y valores influyan en mi percepción de la otra persona. Hacer juicios de valor. A veces cuando estoy percibiendo a la otra persona en realidad me estoy viendo a mi mismo en esa misma situación e imagino lo que yo sentiría. Pero yo soy una persona diferente, con mi propia historia y aprendizaje, por lo que experimentaré emociones distintas. Tradicionalmente se ha definido la empatía como “sentir lo que otro siente”. En realidad esto no es empatizar la verdadera empatía consiste en saber que tú y yo somos diferentes, pensamos diferente, y que, por tanto, sentiremos diferente. En realidad para empatizar, tengo que, en cierta manera, alejarme de mi para poder ver al otro, de lo contrario solo me estaré viendo a mi e interpretando a la otra persona desde mi. (Ejemplo: “Si en un incendio yo tengo miedo, interpretaré cualquier gesto de los otros como que también tienen miedo”, “Si a mí me molesta que beban de mi botella de agua, cuando algún compañero beba de la botella de otro entenderé que el primer estará enfadado”).
- Reaccionar ante determinadas situaciones al sentirme identificado o reconocido con la experiencia de la otra persona, porque no respondo a las emociones de esa persona sino a las mías. (Ejemplo: “Si un compañero de retén tiene un conflicto con el capataz y yo lo tuve la semana pasada, empatizaré más fácilmente con la otra persona pero no porque reconozca sus emociones, si no porque activa y refuerza el recuerdo de las mías”).

A continuación presentamos una serie de estrategias que facilitan la empatía, además de prevenir la aparición de esos elementos mentales que son obstaculizadores y contaminantes que la limitan.

ESTRATEGIAS PARA DESARROLLAR LA EMPATÍA

1. Escuchar y observar con la mente abierta, sin hacer juicios de valor.
2. Desarrollar la destreza para leer e interpretar el lenguaje corporal de la otra persona. Esto es conocer el estado emocional de las personas a través de lo externo. Entender el lenguaje corporal de la otra persona es la base de la empatía.
4. Tener una actitud abierta y tolerante ante las diferencias que tenemos con los demás.
5. Centrarse y mostrar interés por el que habla.
6. Comprender lo que el otro dice, haciendo preguntas abiertas, parafraseando reflejando lo que escuchamos, reformulando el mensaje que nos está contando, etc.
7. Desarrollar la capacidad de descubrir, reconocer y recompensar las cualidades y logros de los demás.



EJERCICIOS PARA EL ENTRENAMIENTO DE LA EMPATÍA

Ejercicio 1. Detenerse a observar lo que no vemos.

La próxima vez que alguien te esté contando algo importante o este expresándote sus emociones, deja de escuchar durante tres minutos. Imagina que las palabras no se oyen y solo puedes observar. Observa gestos, miradas, posturas, sensaciones que tienes al observar... Concéntrate en todas esas cosas que pasan desapercibidas para ti mientras estas escuchando el diálogo de la otra persona.

Con este ejercicio desarrollarás la capacidad de verlas de manera consciente (normalmente asimilamos esa información de manera inconsciente) y te ayudará mejor a comprender a la otra persona y a sentirte más cerca él, pues la información que se ve y se siente cuando otro habla es la más auténtica.

EJERCICIOS PARA EL ENTRENAMIENTO DE LA EMPATÍA

Ejercicio 2. Poniendo nombre a las emociones.

Cuando alguien cuente algo, una vez que hayas escuchado el mensaje adecuadamente, intenta poner nombre a las emociones que se experimenten, como te sientes tú y cómo percibes a la otra persona. "Me siento angustiado al escucharte", "Me llega de ti angustia, ¿Estás sintiendo angustia?". Se trata de reconocer que me pasa a mí y lo que estoy viendo en el otro. Este ejercicio tiene un beneficio tanto para uno mismo, ya que desarrolla la autoconsciencia y empatía con la otra persona, como un beneficio para el otro, ya que le serviremos de espejo.

EJERCICIOS PARA EL ENTRENAMIENTO DE LA EMPATÍA

Ejercicio 3: Detenerse a observar lo que no vemos.

Escribe el nombre de una persona que no te agrada, y describe aquello que no te gusta de esa persona o que provoca que te alejes de ella. Intenta descubrir el motivo de tu rechazo. Una vez realizado esto, ponte en su lugar sin juzgarla, y dale la vuelta a todo lo que has puesto que no te gusta de ella, compréndela pensando que como persona intenta sobrevivir como todos, y que tiene sus razones para actuar como lo hace, y para ser como es. Y por último describe algo tuyo que esté relacionado con el rechazo a esa persona y que te puede estar alejando de ella. ¿Qué te pasa a ti cuando estás con esa persona? ¿Qué parte de ti le está rechazando?

15.4.2.4 ORGANIZACIONES INTELIGENTES

"Donde hay satisfacción no hay revoluciones."

(Confucio)

Ya se ha incidido en la importancia de la inteligencia emocional individual y en los grupos para la seguridad. En este apartado queremos apuntar la existencia de una inteligencia emocional organizacional que influye en la seguridad de igual manera.



Goleman (2005), en su libro “Inteligencia emocional en el trabajo”, defiende la idea de que determinar el modo en que los grupos desarrollan procesos de relación eficaces requiere de una comprensión previa acerca del papel de la emoción en los grupos.

En la misma línea desarrollada para la inteligencia emocional individual, Goleman define la inteligencia emocional grupal como “*la capacidad de un grupo para generar o compartir un conjunto de normas que regulen el proceso emocional de manera que cree confianza, identidad grupal y eficacia de grupo*”. Partiendo de este concepto, Goleman expone la relación entre el proceso emocional y las creencias colectivas tal y como se expone en el siguiente gráfico:

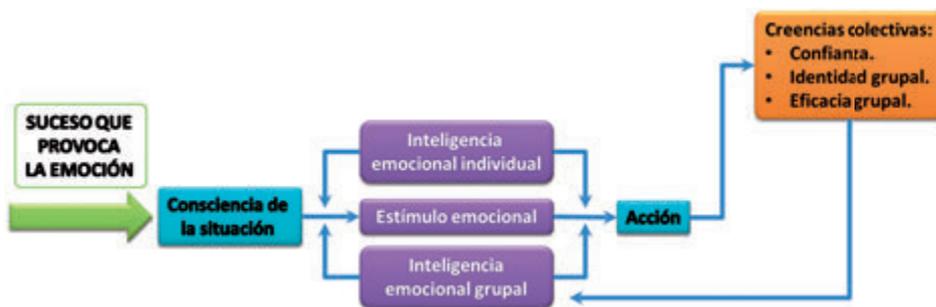


Gráfico 47. Relación entre el proceso emocional y las creencias colectivas. Goleman. (2005).

15.4.3 TÉCNICAS DE GESTIÓN EMOCIONAL

“Si sabemos escuchar con respeto al cuerpo y a la mente, veremos que nos están dando toda la información que necesitamos.”

(Olga Castanyer)

Existen muchos tipos de técnicas para la gestión emocional y muchas maneras diferentes de clasificarlas. Nosotros las hemos organizado, basándonos en dos criterios, de la siguiente manera:

1. Clasificación basada en el aspecto de la persona que desarrolla:

- **Trabajo corporal:** Técnicas basadas en el desarrollo de habilidades corporales.
- **Trabajo cognitivo:** Técnicas basadas en el desarrollo de habilidades cognitivas.
- **Trabajo emocional:** Técnicas basadas en el desarrollo de habilidades emocionales.



TÉCNICAS DE GESTIÓN EMOCIONAL	
BASADA EN EL ASPECTO DE LA PERSONA QUE DESARROLLA	
TRABAJO CORPORAL	<ul style="list-style-type: none"> • EJERCICIO FÍSICO • EXPRESIÓN CORPORAL • YOGA • TÉCNICAS DE RELAJACIÓN CORPORAL • TÉCNICAS DE RESPIRACIÓN
TRABAJO COGNITIVO	<ul style="list-style-type: none"> • AUTOINSTRUCCIONES VERBALES • ENSAYO CONDUCTUAL • AUTOCONOCIMIENTO • ENTRENAMIENTO EN IMAGINACIÓN TEMÁTICA
TRABAJO EMOCIONAL	<ul style="list-style-type: none"> • AIREAR LAS EMOCIONES • MINDFULLNESS • EXPRESIÓN EMOCIONAL • TÉCNICA DEL SEMÁFORO

Tabla 26. Técnicas de gestión emocional basadas en el aspecto de la persona que la desarrolla.

2. Clasificación basada en los objetivos:

- **Técnicas para la autorregulación emocional:** El objetivo de estas técnicas es desarrollar la capacidad de regular y gestionar las emociones negativas o incómodas en el momento en el que estas aparecen y prevenir que la respuesta emocional se dispare. (Ejemplos: "Reducir el estrés ante una situación de emergencia", "disminuir la ira ante un conflicto interpersonal").
- **Técnicas para la autoconsciencia emocional:** El objetivo de estas técnicas es desarrollar la capacidad de escuchar las emociones, reconocerlas y prevenir la aparición de emociones desagradables e incómodas.

TÉCNICAS DE GESTIÓN EMOCIONAL	
BASADA EN LOS OBJETIVOS	
TÉCNICAS PARA LA AUTORREGULACIÓN EMOCIONAL	<ul style="list-style-type: none"> • TÉCNICA DEL SEMÁFORO • AUTOINSTRUCCIONES VERBALES • TÉCNICAS DE RESPIRACIÓN • AIREAR LAS EMOCIONES • EXPRESIÓN EMOCIONAL • ENSAYO CONDUCTUAL
TÉCNICAS PARA LA AUTOCONSCIENCIA EMOCIONAL	<ul style="list-style-type: none"> • EL ENTRENAMIENTO AUTÓGENO DE SCHULTZ • RELAJACIÓN PROGRESIVA DE JACOBSON • ENTRENAMIENTO EN IMAGINACIÓN TEMÁTICA • EJERCICIO FÍSICO/EXPRESIÓN CORPORAL/YOGA • MINDFULLNESS

Tabla 27. Técnicas de gestión emocional basadas en los objetivos.



15.4.3.1 TÉCNICAS PARA LA AUTORREGULACIÓN EMOCIONAL

A. TÉCNICA DEL SEMÁFORO

Objetivo

La técnica del semáforo consiste en reconocer las señales físicas que experimentamos en el momento en el que aparece una emoción: sudor en las manos, respiración agitada, tensión muscular, aumento del ritmo cardiaco, etc.

Mediante este conocimiento asociamos un color al nivel de intensidad que tiene la emoción, para conocer el grado de disponibilidad que nos deja, y detectar la necesidad de gestionar si vemos que este se está disparando.

Procedimiento

- **ROJO: PARARSE.** Cuando no podemos controlar una emoción (sentimos mucha rabia, queremos agredir a alguien, nos ponemos muy nerviosos...).
- **NARANJA: PENSAR.** Después de detenerse es el momento de pensar y darse cuenta del problema que se está planteando y de lo que se está sintiendo.
- **VERDE: SOLUCIONARLO.** Si uno se da tiempo de pensar pueden surgir alternativas o soluciones al conflicto o problema. Es la hora de elegir la mejor solución.

EJEMPLO: EMOCIÓN DE LA IRA Y EL ENFADO

1. **VERDE:** Si nos molesta alguna situación o un comentario detectamos ciertos cambios físicos que nos informan de que estoy rechazando esa situación o no me está gustando. En ese momento tengo dos opciones:
 - Manifestar a esa persona lo que me ha molestado
 - Salir de la situación que estoy rechazando



Ejemplo. Emoción de la ira y el enfado.

2. **NARANJA:** En este momento empiezo a ser consciente de que la activación física está aumentando (quizás porque tengo una serie de pensamientos contaminantes que están alimentando la ira/enfado) y decido gestionar y dominar esas sensaciones y esos impulsos. Para la gestión de la ira en este momento tenemos dos técnicas:
 - *La técnica de respiración abdominal* que ayudará a disminuir el nivel de activación física
 - *Las técnicas de distracción:* cualquier actividad que absorba nuestra atención, impidiendo así, que nuestros pensamientos (sobre la persona o situación que nos ha provocado el enfado) vayan a más y nos hagan pasar al nivel rojo

Ejemplo.: Emoción de la ira y el enfado.

3. **ROJO:** El nivel de ira/enfado se ha disparado y nos sentimos desbordados, no pensamos con claridad y las decisiones o la conducta que llevemos a cabo en este momento puede llevarnos a situaciones no deseadas. En esta fase podemos utilizar dos técnicas:
 - *Autoinstrucciones positivas* (hablaremos de ella a continuación)
 - *Tiempo fuera:* consiste en abandonar la situación en la que estemos (habitación, despacho...). Avisaremos siempre que podamos que vamos a abandonar la situación y volveremos cuando hayamos conseguido disminuir el nivel de activación fisiológica y de la respuesta emocional, en este ejemplo, cuando la ira haya disminuido.

Reflexiones

- ¿Qué tipo de sensaciones físicas noto cuando “estoy en rojo”, es decir cuando tengo una emoción negativa intensa?
- Las sensaciones físicas pueden servirnos de señal de alerta para detectar cuando estamos en rojo o cuando vamos camino de estarlo.
- ¿Qué tipo de cosas me ayudan a relajarme o a pasar a disminuir la intensidad de la emoción que estoy experimentando?

Consiste en identificar aquello que nos ayuda a mejorar para potenciarlo en los momentos claves.



B. ENTRENAMIENTO EN AUTOINSTRUCCIONES VERBALES DE MEICHEIBAUM

Objetivo

Según Meicheibaum (1971), el ser humano controla su conducta, tanto interna (pensamientos y sentimientos) como externamente (conducta manifiesta), a través de autoinstrucciones (las cosas que nos decimos a nosotros mismos), esto es, mediante mensajes que nos damos a nosotros mismos. El objetivo básico del entrenamiento en autoinstrucciones verbales consiste en la modificación del diálogo interno con la finalidad tranquilizarnos.

Esto requiere el uso de pensamiento o frases positivas que las personas utilizan como guías previas para ejecutar; facilitar o controlar determinado modo de acción.

Procedimiento

Ante una situación conflictiva, en la que estoy percibiendo que mi respuesta emocional se está disparando me planteo las siguientes cuestiones, que generarán frases y pensamientos positivos que reconducirán la situación:

1. Definición del Problema: *“Veamos, ¿qué tengo que hacer?”*.
2. Análisis de tareas: *“¿En qué debo centrar ahora mi atención?”*.
3. Focalización de la atención: *“Tengo que pensar sólo en esto”*.
4. Elección de una respuesta: *“Creo que ésta es la solución”*.
5. Valoración de la respuesta: Auto-refuerzo: *“Estupendo, he acertado”*; o Rectificación.

C. TÉCNICAS DE RESPIRACIÓN DIAFRAGMÁTICA

Objetivo

Esta técnica es muy fácil de aplicar y es útil para gestionar las reacciones fisiológicas antes, durante y después de enfrentarse a las situaciones emocionalmente intensas



Procedimiento

El procedimiento consiste en hacer las distintas fases de la respiración de forma lenta y un poco más intensa de lo normal, pero sin llegar a tener que forzarla en ningún momento. Nos concentramos en que el movimiento de respiración se haga a través del diafragma y evitamos hacerlo con los pulmones para prevenir la hiperventilación. Esto sucede cuando hemos llenado nuestros pulmones de una cantidad de aire mayor de la que necesitamos y ya no nos permite dejar entrar más. Esto genera una respuesta parecida a la sensación de ahogo. Cuando tenemos emociones intensas solemos hiperventilar porque aumenta la frecuencia de nuestras respiraciones y aunque tengamos la sensación subjetiva de que nos falta aire, en realidad la causa es todo lo contrario, hay un exceso de aire en nuestros pulmones. Para estas situaciones la respiración diafragmática nos ayudará a calmar esa sensación. Los pasos a seguir son los siguientes:

- Inspira profundamente mientras cuentas mentalmente hasta 4
- Mantén la respiración mientras cuentas mentalmente hasta 4
- Suelta el aire mientras cuentas mentalmente hasta 8
- Repite el proceso anterior

D. EXPRESIÓN EMOCIONAL: AIREAR LAS EMOCIONES

Objetivo

El objetivo de esta técnica no es más que la expresión de las emociones que nos oprimen. Se trata de ventilar/airear esas emociones que nos hacen sentir mal para que no se queden enclaustradas dentro de nuestro cuerpo. Al poner en práctica esta técnica conseguimos aligerar la carga que supone la incomodidad de sentir determinadas emociones y el malestar asociado a ellas se va disminuyendo

Procedimiento

La expresión emocional se puede hacer de varias formas:

- Verbal: Expresar a alguien lo que nos está pasando, cómo nos sentimos a través de la palabra y el diálogo. Esto está muy relacionado con “soltar las emociones”
- Escrita: Escribir cómo no estamos sintiendo en un momento determinado, también es otra forma de “soltar”
- Respirando la emoción: Cuando no existe la posibilidad de “soltar”, airear y expresar las emociones permitimos que estas sucedan. Es decir, me concentro en localizar en qué



parte de mi cuerpo se está manifestando la emoción de una forma más fuerte y transito por esa sensación. Respirar la emoción es interiorizar la creencia de que las emociones igual que vienen se van, por lo tanto, permito que esto suceda de una manera consciente y gestionada.

E. ENSAYO CONDUCTUAL

Objetivo

Esta técnica está pensada para ser empleada antes de afrontar situaciones en las que no nos sentimos seguros. El objetivo es imaginarnos a nosotros mismos exponiéndonos a la situación que anticipadamente vemos que puede convertirse en conflictiva y visualizamos como la vamos resolviendo. De esta forma podemos observar qué estrategias y herramientas hemos utilizado para gestionar la situación y salir victoriosos de ella.

Ejemplo

“Me visualizo resolviendo un conflicto que lleva existiendo entre un compañero y yo. Me veo exponiéndolo con calma, respetando a la otra persona y conectando con las sensaciones de bienestar que me genera la idea de resolver la situación”.

“Me visualizo a mí mismo ante un incendio y actuando con calma (esto es interesante para las personas que generalmente reaccionan de manera impulsiva y pueden verse desbordadas por el estrés asociado al incendio)”.

Procedimiento

- a. Imagínate que estás en una situación que te resulta conflictiva
- b. Debes practicar mentalmente lo que vas a decir y hacer
- c. Elabora una lista de posibles estrategias de afrontamiento que vas a usar para enfrentarse a esa situación
- d. Observa cómo te sientes, lo que haces, lo que dices
- e. Utiliza todas las herramientas que necesites hasta que empieces a sentirte relajado y seguro de ti mismo en esa situación



Reflexiones

- ¿Qué te ha ayudado a gestionar la situación de manera adecuada?
- ¿Cuáles han sido las estrategias de afrontamiento más útiles para ti en tu visualización?
- ¿Crees que podrías extrapolar estas estrategias a otras situaciones?

15.4.3.2 TÉCNICAS PARA LA AUTOCONSCIENCIA EMOCIONAL

A. EL ENTRENAMIENTO AUTÓGENO DE SCHULTZ

Objetivos

El objetivo de esta técnica es que la persona ejercite la mente por sí misma, de forma voluntaria, para influir en el comportamiento del resto del organismo.

Lugar para realizar los ejercicios

Las condiciones idóneas para realizar esta técnicas son:

- Ambiente tranquilo, sin demasiados ruidos y lejos de los posibles estímulos exteriores contaminadores.
- Temperatura adecuada; la habitación tiene que tener una temperatura moderada (ni alta ni baja) para facilitar la relajación.
- Luz moderada; es importante que se mantenga la habitación con una luz tenue.

La posición para realizar los ejercicios

- Tendido sobre una cama con los brazos y las piernas ligeramente en ángulo y apartados del cuerpo.
- Un sillón cómodo y con brazos; en este caso es conveniente que utilicemos apoyos para la nuca y los pies.
- Sentados en un taburete o banqueta sin respaldo



Procedimiento

Para tener más conocimiento sobre esta técnica recomendamos visitar alguna páginas webs donde vienen desarrollados los ejercicios o consultar el libro de Schultz "El entrenamiento autógeno" (1959). A continuación se muestra un resumen de los ejercicios del entrenamiento autógeno:

- Ejercicio de pesadez
- Ejercicio de calor
- Ejercicio de pulsación
- Ejercicio respiratorio
- Regulación abdominal
- Ejercicio de la cabeza

B. RELAJACIÓN MUSCULAR PROGRESIVA DE JACOBSON

Objetivo

La relajación muscular progresiva es una técnica desarrollada por el médico estadounidense Edmund Jacobson en los primeros años 1920. Jacobson argumentaba *"que ya que la tensión muscular acompaña a la ansiedad, uno puede reducir la ansiedad aprendiendo a relajar la tensión muscular"*.

La técnica consiste en relajar voluntariamente ciertos músculos del cuerpo para reducir la tensión muscular que acompaña a algunas emociones negativas

Procedimiento

- LUGAR: Cómodo, tranquilo y con luz moderada.
- POSICIÓN: Sentados en una silla o tumbados con los brazos y las piernas extendidas con ropa cómoda.
- INSTRUCCIONES: Hacer una respiración profunda completa; hacerlo lentamente. Después alternativamente tensamos y relajamos grupos específicos de músculos. Después de tensionar un músculo, éste se encontrará más relajado que antes de aplicar la tensión. Se debe concentrar en la sensación de los músculos, específicamente en el contraste entre la tensión y la relajación.



A continuación presentamos una lista con los grupos musculares:

1. Manos, 2. Bíceps y tríceps, 3. Hombros, 4. Cuello (lateral y hacia adelante), 5. Boca (extender y retraer y apertura), 6. Lengua (paladar y base), 7. Ojos, 8. Respiración, 9. Espalda, 10. Glúteos, 11. Muslos, 12. Estómago, 13. Pies, 14. Dedos.

C. ENTRENAMIENTO EN IMAGINACIÓN TEMÁTICA

Objetivo

Esta técnica consiste en usar la imaginación para generar en la persona un estado de relajación y bienestar. La imaginación es una herramienta muy poderosa, es capaz de crear, recordar, hacernos viajar, sentir, por ello imaginar lugares agradables y construir imágenes positivas se asocia a la aparición de respuestas emocionales agradables, que nos ayudan a relajarnos y a contactar con nosotros mismos.

Procedimiento

- LUGAR: Cómodo, tranquilo, silencioso y con luz moderada.
- POSICIÓN: Sentados en una silla o tumbados con los brazos y las piernas extendidas con ropa cómoda.
- INSTRUCCIONES: Podemos realizar este tipo de relajación de forma guiada, con una persona que nos acompaña y construye el escenario que vamos a imaginar, o podemos hacerlo de manera autónoma. El caso de hacerlo en solitario, es importante crear imágenes que nos generen sensaciones positivas y agradables. Existen muchos ejemplos de este tipo de relajación mental con imaginación temática que podemos encontrar en la web y que pueden facilitarnos algunas ideas de visualización.

D. MINDFULNESS

“La meditación mindfulness ha demostrado fomentar la habilidad para inhibir los impulsos emocionales.”

(Daniel Goleman)

Objetivo

La técnica de mindfulness tiene como principal objetivo que el individuo desarrolle la capacidad de atención y conciencia plena, como presencia atenta y reflexiva a lo que sucede en el momento



actual. Pretende que la persona se centre en el momento presente de un modo activo, procurando no interferir ni valorar lo que se siente o se percibe en cada momento. Se trata de que todas las sensaciones corporales, pensamientos y emociones presentes en un momento dado sean aceptados y no juzgados como buenos o malos, sin evitarnos o intentar controlarlos. Se trata de permitir que las cosas sucedan, dejar estar y fluir con lo que cada uno siente en un lugar y en un momento, sin expectativas ni juicios de valor. Desarrollar esta técnica nos ofrece la posibilidad de ser cada vez más conscientes de todo lo que sucede en nuestro interior; aprender a escuchar nuestras emociones y a aceptarlas.

Elementos esenciales del mindfulness

- a. Centrarse en el momento presente.
- b. Apertura a la experiencia y los hechos.
- c. Aceptación radical. El elemento esencial del mindfulness consiste en la aceptación radical, no valorativa, de la experiencia.
- d. Elección de las experiencias. Cuando una situación es elegida debe vivirse y experimentarse tal y como es, de forma activa, aceptando todo lo que se dé.
- e. Control. La aceptación supone una renuncia al control directo.

BIBLIOGRAFÍA:

Bar-On, R. (1997). The emotional quotient inventory (EQ-I): A test of emotional intelligence. Toronto, Canada: Multi-Health Systems, Inc.

Gardner, H. (1993). Multiple intelligences: The theory in practice. Basic books.

Gardner, H. (2005). Estructuras de la mente: la teoría de las inteligencias múltiples (5a. ed.). México: Fondo de Cultura Económica.

Goleman, D. (1995). Inteligencia Emocional. Barcelona: Kairós.

Mayer, J.D. y Salovey, P. (1997). What is emotional intelligence? In P. Salovey & D. Sluyter (Eds). Emotional Development and Emotional Intelligence: Implications for Educators (p. 3-31) Nueva York: Basic Books

Meicienbaum, D. 1977. Cognitiue behaiour modification. New York: Plenum Press.

Schultz, J. H. (1959). El entrenamiento autógeno. Barcelona: Ed. Científico Médica.

Stenberg, R (1982) Inteligencia humana.

CAPÍTULO XVI

AUTOESTIMA

“Nadie puede hacerte sentir inferior sin tu consentimiento.”

(Eleanor Roosevelt)





16.1 AUTOESTIMA: EL VALOR DE AMARSE A UNO MISMO

El psicoterapeuta canadiense Branden (1995), definió el término autoestima de la manera siguiente: "La autoestima, plenamente consumada, es la experiencia fundamental de que podemos llevar una vida significativa y cumplir sus exigencias. Más concretamente, podemos decir que la autoestima es lo siguiente:

1. **La confianza en nuestra capacidad de pensar**, en nuestra capacidad de enfrentarnos a los desafíos básicos de la vida.
2. **La confianza en nuestro derecho a triunfar y a ser felices**; el sentimiento de ser respetables, de ser dignos, y de tener derecho a afirmar nuestras necesidades y carencias, a alcanzar nuestros principios morales y a gozar del fruto de nuestros esfuerzos."

En la definición que Branden (1995) nos ofrece, quedan reflejados muchos de los beneficios que aportan una autoestima sana a la vida de una persona. Según ésta definición, la autoestima está basada principalmente en la confianza en uno mismo, elemento primordial para el personal de la extinción de incendios forestales. Por eso hemos considerado interesante abrir este capítulo sobre la autoestima y su desarrollo con la definición de Branden, porque a través de ella comprendemos la gran importancia que tiene para los trabajadores de incendios forestales tomar consciencia de la imagen y el sentimiento que tienen hacia sí mismos y adquirir herramientas y recursos para que esta imagen y este sentimiento sea lo más positivo posible.

Ampliando y profundizando en la conceptualización de la autoestima, podemos definirla como el sentimiento de valoración y reconocimiento que existe hacia uno mismo, lo que, a su vez, define el tipo de relación que mantenemos con nosotros mismos basado en la opinión que tengo de mí y los juicios de valor que hago sobre la persona que soy. Se trata de la imagen que tengo sobre mí mismo, formada a partir de mi relación con el ambiente y con los otros.

La autoestima se va construyendo a lo largo de nuestra vida, alimentándose de los acontecimientos, de la forma de vivenciar e interpretar esos acontecimientos y de los mensajes que hemos recibido sobre nuestra persona desde la infancia. Por ello las relaciones que mantenemos con las otras personas se vuelven significativas en la construcción de nuestro sentido de identidad y de pertenencia que influirá en la manera de percibirnos. Por tanto, si hemos recibido desde niños mensajes de reconocimiento y amor incondicional hacia nuestra persona, nos hemos sentido valorados, aceptados, apoyados y reconocidos, la percepción que tenemos de nosotros en la edad adulta será más positiva y resultará más fácil construir una autoestima sana.

En definitiva, podemos definir la autoestima como el sentimiento valorativo que tenemos hacia nosotros mismos basado en todos los pensamientos, sentimientos, sensaciones y experiencias que hemos ido recogiendo durante nuestra vida sobre nuestra persona y que han construido nuestra propia imagen personal.



Esta idea de autoestima nos hace reflexionar sobre dos aspectos claves:

- La autoestima no es algo estable, estático y permanente sino que va evolucionando a lo largo de la vida y todo lo que sucede a nuestro alrededor influye en ella de manera positiva o negativa (según lo percibamos). Por tanto asumimos que la autoestima es algo que se puede desarrollar a través de las experiencias, la evolución y la madurez personal.

En la construcción y el desarrollo de la autoestima la relación con los otros es importante. Robine, (2004), expone: *“el individuo es, a la vez, lo que actúa en la relación y lo que resulta de ella. Cualquier modificación de la relación de un individuo con los demás es también una modificación de sus caracteres «interno». (...) Es, obviamente, este movimiento el que dirige el crecimiento. Una de las instituciones fundamentales de Goodman es esta: no se comprende en qué puede consistir la realidad de un individuo mientras no se haya preocupado uno por la importancia de su relación con su entorno, porque el individuo considerado aisladamente es una realidad incompleta (...)”* *“Sin el otro, no se abre nada. Sin el otro, no existe nada. Sin el otro, el self no existe; sin el otro, la expresión no existe; sin el otro, no existe la palabra”*.

De acuerdo con lo que plantea Jean-Marine Robine, para poder comprender la imagen que hemos construido de nosotros mismos debemos observar todo nuestro entorno (es importante entender que nuestro entorno social y cultural tiene una fuerte influencia en la imagen que tenemos de nosotros mismos y por tanto en nuestra autoestima), las personas que forman parte de él y la manera en la que nos relacionamos con ellos pues puede que el origen de muchas ideas erróneas que hayamos interiorizado sobre nosotros mismos se encuentre en ellas. Por tanto, el principio para poder desarrollar una autoestima sana consiste en “limpiar” cualquier influencia negativa que estamos recibiendo de fuera y que condiciona la manera en cómo nos estamos mirando por dentro. De ahí la idea de que cuando modificamos nuestro entorno nos modificamos a nosotros mismos y cuando nos modificamos a nosotros mismos, modificamos nuestro entorno.

Ejemplo:

1. **Las Relaciones tóxicas:** Una relación tóxica es aquella en la que hay problemas de comunicación, manipulaciones, chantajes emocionales que generan malestar y sufrimiento en una o ambas partes, donde la persona no atiende ni respeta sus propias necesidades o derecho y se coloca en un segundo lugar, haciéndose cargo del bienestar de la otra persona, arriesgando el propio.

Por tanto si me alejo de aquellas personas con las que me relaciono de forma pasiva, empezaré a darle prioridad a mis emociones y a mis necesidades, influyendo positivamente en la imagen y el sentimiento que tengo hacia mí mismo.



Ejemplo:

2. **La sociedad y la cultura:** En muchos casos los valores culturales y sociales influyen en la imagen que tenemos de nosotros mismos, en la manera de sentirnos “exitosos” o “fracasados”. Este sentimiento de aprobación o de rechazo hacia uno mismo va a depender principalmente de lo que significa tener éxito en nuestro entorno social y cultural más próximo.

“Si en mi entorno social, las personas con un buen coche son reconocidas como exitosas, probablemente me sentiré fracasado si no cumplo esa norma”.

“Si en mi entorno social, las personas con una buena apariencia física son reconocidas y valoradas positivamente, seré muy crítico con mi aspecto físico y probablemente lo rechace si considero que no cumplo esa norma”.

“Si en mi entorno social se entiende que para ser feliz debes formar una familia, si mi vida no gira en esa dirección, probablemente me sienta un fracasado o me sienta infeliz”.

La forma de “limpiar” esta influencia negativa de los valores sociales y culturales que me rodean y que generan sentimientos de rechazo y de culpa hacia uno mismo, consiste en reflexionar sobre estos valores y reconocer cuales me han sido dados (a través de la educación y el aprendizaje) y cuales he elegido yo porque realmente tienen que ver conmigo. Es decir, diferenciar lo que otros dicen que es importante de lo que realmente lo es para mí. Por ejemplo: ¿Realmente es importante para mí el aspecto físico? ¿Realmente necesito un buen coche para sentirme exitoso en la vida? ¿Realmente tengo que tener una familia para ser feliz?

Tal y como acabamos de comentar, al igual que el entorno influye en nosotros, nosotros también influimos en el entorno. Esto es, en gran medida, la manera de percibirnos, sentirnos y compórtanos con nosotros mismos, lo que determina, a su vez, la manera en cómo los demás nos perciben y se comportan con nosotros.

Si recordamos la frase de Roosevelt, con la que abrimos nuestro capítulo, podemos descubrir un mensaje tremendamente revelador:

Roosevelt dice: “*Nadie puede hacerte sentir inferior sin tu consentimiento*”. ¿Qué quiere decirnos la autora de esta frase? Seguramente haya tantas respuestas distintas como personas que lean este manual, y todas son correctas.

Desde nuestra perspectiva, el mensaje que esconde esta frase consiste en reflexionar sobre la idea de que las otras personas ven lo que vemos de nosotros mismos. Podemos entender esto mejor a través de algunos ejemplos:



Ejemplos:

“Si yo me percibo como una *persona débil*, estaré tan convencido de ello que no me expondré a situaciones nuevas que puedan romper esa imagen de mí, pediré más ayuda de la que realmente necesito, por consiguiente, convenceré al resto de la gente de que soy débil”.

“Si yo me percibo como una *persona seria* y con pocas habilidades sociales, tendré tendencia a aislarme del resto de mis compañeros, no hablaré por miedo a hacer el ridículo y evitaré exponerme a situaciones en las que tenga que relacionarme con los otros, por consiguiente, será más fácil pasar desapercibido por mis compañeros y los terminaré convenciendo de que soy una persona seria y sin habilidades sociales”.

“Si yo *no tengo confianza* en mí mismo, cuando hable de mí, lo hará manifestando mis límites y mis debilidades, por consiguiente, convenceré al resto de mi equipo para que no confíe en mí”.

“Si yo considero que soy la *persona menos capacitada* de mi equipo, tendré tendencia a apoyarme en exceso en los otros, a no asumir responsabilidades por miedo a no saber afrontarlas, por consiguiente, convenceré al resto de mi equipo de que soy la persona menos capacitada”.

Esta idea de cómo la forma que tenemos de mirarnos influye en la forma en cómo nos miran los otros es muy valiosa para las relaciones que se establecen dentro de los equipos de extinción de incendios forestales ya que nos plantea la necesidad de construir la confianza y la seguridad de un equipo, partiendo de la propia confianza y seguridad.

Para continuar comprendiendo el concepto de autoestima, es importante conocer que la autoestima engloba diferentes dimensiones personales que se manifiestan de forma interna (a través de pensamientos y emociones) y externa (a través del comportamiento y de la manera en la que nos relacionamos con los otros). Por eso podemos afirmar que la autoestima está compuesta por tres componentes:

- **Cognitivo:** Se refiere a todas las ideas, opiniones, creencias, y percepciones que una persona tiene sobre si misma sobre la que se construye la autoimagen personal. Esto es la visión que tenemos de nosotros mismos. Este componente define la parte mental que está relacionada con nuestra autoestima (“*Qué pienso de mí*”).
- **Ejemplo:** “Soy torpe”, “Me cuesta adaptarme a los cambios”, “Soy cabezota”...
- **Afectivo:** Este componente implica un sentimiento de valoración y reconocimiento a uno mismo que se traduce en valorar de forma “positiva” o “negativa” todo lo que hay en nosotros y se manifiesta en un sentimiento de “aprobación” o “rechazo” hacia lo que somos. Este componente define la parte emocional que está relacionada con nuestra autoestima (“*Qué siento hacia mí*”).

Ejemplo: “Me gusta mi espontaneidad”, “Me siento mal con mi condición física”, “Me siento orgulloso de todo lo que he logrado en la vida”, “Mi timidez me hace sentir inferior al resto del equipo”...



- **Conductual:** Hace referencia al modo que tenemos de actuar con nosotros mismos. Tiene que ver con la forma en la que me hablo, la forma de respetarme, de cuidarme o no, de elegir cosas que me vienen bien o no...

Este componente define la parte de nuestro comportamiento que está relacionada con nuestra autoestima (“*Qué me digo*”, “*cómo me miro*”, “*qué hago para mí*”, “*qué hago contra mí*”).

Ejemplo: “Cuando cometo un error me castigo con insultos y desaprobaciones hacia mí mismo”...

16.2 BENEFICIOS DE UNA AUTOESTIMA SALUDABLE EN LOS EQUIPOS DE EXTINCIÓN DE INCENDIOS FORESTALES

“La confianza en sí mismo es el primer secreto del éxito.”

(Emerson)

El fomento de una autoestima sana y positiva tiene numerosos beneficios para la persona en todas las áreas de su vida (personal, social y laboral).

A continuación presentamos un listado de esos beneficios que obtiene una persona a distintos niveles, cuando desarrolla la capacidad de verse a sí misma desde la aceptación incondicional y el amor y el reconocimiento hacia la persona que es.

Beneficios a nivel personal

- Aumenta la capacidad de disfrutar de las cosas buenas de la vida.
- Aumenta el nivel de creatividad pues, al sentir confianza en uno mismo, nos exponemos a formas nuevas y diferentes de hacer las cosas.
- Aumenta el nivel de responsabilidad hacia la propia vida y de lo que se hace con ella.
- Se aprende a vivir en el presente, aceptando el pasado y confiando en la habilidad para solventar cualquier dificultad del futuro.
- Se afrontan los retos confiando en la propia capacidad para superarlos o de buscar la ayuda en caso de necesitarla.
- Al quererse, respetarse y sentirse bien con uno mismo, aumenta el bienestar físico, mental y emocional.
- Se estimula la capacidad para proponerse metas, reconociendo los recursos con los que se cuenta.



Beneficios a nivel social

- Las relaciones sociales se vuelven más plenas y satisfactorias, alimentadas por el respeto y el reconocimiento mutuo.
- Aumenta la posibilidad de solicitar apoyo o ayuda en caso de necesitarlo (porque la persona se permite ser ayudada al ser capaz de percibir la disponibilidad de las otras personas).
- Aumenta la capacidad de sentirse amado y reconocido por las otras personas.
- Nos sentimos abiertos hacia las críticas de los demás y las tomamos como una oportunidad de crecimiento y de evolución.
- Se desarrolla la capacidad de ver todo lo bueno que hay en las demás personas y aumenta la confianza en ellas.
- Aumenta la confianza en la expresión de las propias opiniones.
- Se desarrolla la habilidad de empatizar con la otra persona.
- La comunicación se convierte en clara, sencilla y sincera.

Beneficios a nivel laboral

- Se desarrolla la habilidad.
- Aumenta el nivel de satisfacción laboral experimentada porque se percibe que lo que se hace merece la pena.
- Mejora el rendimiento.
- Influye positivamente en el proceso de toma de decisiones ya que se sostienen en un sentimiento de confianza y seguridad.
- Aumenta el grado de responsabilidad hacia las propias decisiones y emociones.
- Aumenta la motivación hacia la evolución y el desarrollo profesional.
- Desarrollo de la capacidad de aceptar y adaptarse a los cambios.
- Aumenta el nivel de optimismo.



- Se desarrolla una actitud positiva que facilita el trabajo en equipo y la colaboración con las otras personas.
- Se desarrolla la posibilidad de inspirar a otros y de que estos sean y expresen lo mejor de sí mismos.

En el sector de los incendios forestales, el fomento de la autoestima se convierte en una condición indispensable tanto a nivel individual como a nivel de equipo y de organización. Es éste un elemento clave para que la persona tome decisiones eficaces y seguras ya que lo que una persona piensa de sí misma ejerce una gran influencia en las cosas que hace. Cuando un trabajador de extinción de incendios forestales tiene una autoestima positiva, se percibe a sí mismo como capaz y competente para asumir las tareas que le son asignadas dentro del sector y confía en sus habilidades para desarrollarlas. Esta convicción de sí mismo como una persona competente para el desarrollo profesional se sostiene en el sentido propio de valía y confianza en uno mismo.

Branden (1995), explica que una autoestima saludable se sustenta en un doble pilar conformado por la eficacia personal y el respeto a uno mismo. En sus palabras, define a estos pilares del siguiente modo:

- *“La eficacia personal significa confianza en el funcionamiento de mi mente, en mi capacidad para pensar y entender, para aprender, elegir y tomar decisiones; confianza en mi capacidad para entender los hechos de la realidad que entran en el ámbito de mis intereses y necesidades; en creer en mí mismo; en la confianza en mí mismo”.*
- *“El respeto a uno mismo significa el reafirmarme en mi valía personal; es una actitud positiva hacia el derecho de vivir y de ser feliz; el confort al reafirmar de forma apropiada mis pensamientos, mis deseos y mis necesidades; el sentimiento de que la alegría y la satisfacción son derechos innatos naturales”.*

En este sentido, podemos concluir que también es responsabilidad de los equipos y de las organizaciones crear un clima de confianza y reconocimiento hacia los trabajadores con el fin de alimentar una imagen positiva de sí mismos y un sentimiento de eficacia y valía personal.

Un equipo donde sus miembros tienen una **percepción de sí mismos negativa** se verá contaminado por una serie de aspectos, (los cuales presentaremos a continuación), ya que éstos repercutirán directamente en el rendimiento y en la seguridad de los equipos (de ahí la responsabilidad compartida de los equipos, mandos y organizaciones de cuidar la autoestima de los trabajadores):

- **Desconfianza:** En uno mismo y en los demás miembros del equipo.
- **Conformismo y desmotivación:** La falta de confianza en uno mismo y la dificultad para percibir la valía personal disminuye la motivación para la mejora y el desarrollo profesional (desinterés por la formación). “No nos proponemos objetivos o retos si creemos que no somos capaces de conseguirlos”.



- **Abandono del entrenamiento físico:** La desmotivación lleva a la dejadez. Si no valoramos nuestro cuerpo no lo cuidamos por lo tanto disminuyen los hábitos de vida saludables y aumentan las conductas perjudiciales para la salud a todos los niveles, físico, mental y emocional (fumar, beber, dormir poco, comer en exceso...).
- **Presencia de miedos e inseguridades:** "Miedo al fracaso" "Miedo a cometer errores", "Miedo a lo que piensen los demás", "Miedo a tomar la iniciativa", "Miedo a decepcionar"...
- **Mala gestión de los conflictos:** Los conflictos se evitan ya que se perciben como algo negativo ante lo que no disponemos de recursos de afrontamiento. Por tanto esto deriva en que conflictos pequeños se conviertan en grandes conflictos.
- **Negatividad y rigidez:** Los miembros de un equipo cuya autoestima es baja suelen ser poco flexibles ante los errores y asumen más responsabilidad de la que le corresponde, asumiendo ser la causa de cualquier error cometido, infravalorando todos los demás factores y centrándose en el sentimiento de culpa, por lo que se alejan de posibilidad de aprender de los errores y prevenirlos en ocasiones venideras.
- **Dificultad de adaptación a los cambios:** "Miedo a salir de la zona de confort", "Si me expongo a situaciones nuevas no sabré como enfrentarme a ellas".
- **Relaciones tensas y poco fluidas entre los miembros del equipo:** Tendencia a responder ante las situaciones con una actitud defensiva, a proyectar el propio malestar en la otra persona, actuando en ocasiones de forma poco tolerante.

Para prevenir que se desarrollen estos aspectos negativos en los equipos de extinción de incendios forestales, proponemos una serie de herramientas para los mandos que trabajan directamente con los equipos (tanto técnicos como capataces) y para la organización con el fin de promover un ambiente positivo en el que se fomente la autoestima de los trabajadores.





MANDOS Y ORGANIZACIÓN

¿CÓMO DESARROLLAR LA AUTOESTIMA DE LOS TRABAJADORES?

1. Conoce a los trabajadores y a los equipos
2. Interésate por sus opiniones y puntos de vista acerca de la organización y ejecución del trabajo. ¡Hazles partícipes!
3. Aprueba y reconoce de manera individual y grupal las buenas decisiones y actuaciones
4. Comparte los logros y los fracasos propios (en el caso de los mandos) y de la organización
5. Manifiéstales cuáles son tus expectativas
6. Reconoce tus errores y los errores de la organización
7. Expón de manera clara y sencilla cuáles son sus responsabilidades, derechos y obligaciones
8. Transmíteles la confianza que tienen en cada uno de ellos y en el equipo
9. Felicita y refuerza el trabajo bien hecho
10. Preocúpate por su situación personal si ésta puede estar interfiriendo de alguna manera el trabajo
11. Reconóceles el derecho a experimentar emociones negativas (enfado, tristeza, frustración, miedo...)
12. Dale la oportunidad de hacer preguntas ante sus dudas y así aliviar la incertidumbre
13. Fomenta un ambiente positivo, cercano y de apoyo
14. Siempre que puedas manifiesta algún gesto de afecto y reconocimiento (físico y/o verbal)
15. Motiva para que los trabajadores tomen decisiones y las lleven a cabo sin temor, dentro de sus capacidades y su puesto
16. Inspira para que los trabajadores y equipos superen el temor a equivocarse
17. Cuando se cometa un error, ayuda y apoya a los trabajadores y equipos para que lo evalúen desde una visión constructiva y una actitud proactiva, evitando descalificaciones o sentimientos de culpa

Un último aspecto importante a destacar sobre la autoestima, es que no podemos entenderla desde posiciones extremas, es decir, de “si se tiene o no se tiene”. Se trata de entenderla como un continuo donde una persona, dependiendo de la situación y del momento de la vida en el que se encuentre, se colocará a lo largo de este continuo en un punto, el cuál ira variando según las circunstancias y su grado de maduración y evolución personal.



Gráfico 48. Continuo de la autoestima.

En el siguiente cuadro presentamos las características que describen de cada uno de los extremos de ese continuo que acabamos de mencionar en el párrafo anterior.

AUTOESTIMA BAJA
<ul style="list-style-type: none">• Interpreta la realidad desde sus prejuicios y creencias irracionales.• Tiene una actitud defensiva ante las críticas de los demás.• Se frustra con facilidad y tiene tendencia a seguir a otros.• Tiene cierta rigidez y resistencia a los cambios.• Le cuesta evolucionar y aprender de las experiencias nuevas.• No siente satisfacción a la hora de desempeñar su trabajo.• Le cuesta ver lo bueno de sí mismo y de las otras personas.• Suele tratar con dureza a sí mismo y a los demás (desde la exigencia, los castigos ante los errores, la culpa).• Le cuesta verse como un ser único por lo que tiene tendencia a imitar a otros.• Reprime y rechaza sus emociones.• Le cuesta mucho mantener relaciones sociales por lo que suele tener tendencia a la soledad.• No ama ni valora su cuerpo por lo que no invierte tiempo ni energía en cuidarlo.

Tabla 28. Características de tener una autoestima baja.

AUTOESTIMA ALTA
<ul style="list-style-type: none">• Interpreta la realidad basándose con frecuencia en sus emociones e intuiciones.• Tiene una actitud abierta ante los demás y con los demás.• Busca oportunidad para desarrollar sus habilidades.• Es flexible y se adapta a los cambios con facilidad.• Evoluciona continuamente y aprende de las nuevas experiencias.• Siente satisfacción y motivación por lo que hace.• Reconoce lo bueno de sí mismo y de los demás.• Trata con respeto y amor a sí mismo y a los demás.• Se percibe a sí mismo y a los otros como seres únicos e irrepetibles.• Conoce, acepta y expresa sus emociones.• Mantiene relaciones sociales positivas con las que es capaz de crear lazos afectivos.• Ama y cuida de su cuerpo.

Tabla 29. Características de tener una autoestima alta.



16.3 EL DESARROLLO DE LA AUTOESTIMA: AUTOCONOCIMIENTO, AUTOACEPTACIÓN Y AUTORECONOCIMIENTO

“...para crecer como persona y tener con los otros experiencias de conflicto más productivas, tengo que estirar el autoconcepto. Debo enseñarme a invadir aquella parte de mí mismo que no apruebo. Debo poner al descubierto esa parte de mí mismo de la que me desentiendo. Necesito entrar en contacto con esa parte de mí mismo que no asumo”

(Zinker, 1979)

16.3.1 AUTOCONOCIMIENTO

“El misterio final es uno mismo.”

(Oscar Wilde)

El autoconocimiento se refiere al proceso de conocerse a uno mismo de manera profunda e íntima. Esto implica conocer nuestros sentimientos y pensamientos y ver de qué manera influyen en nuestro comportamiento, conocer nuestros deseos, motivaciones, necesidades, creencias, valores... También implica mirar hacia atrás para ver nuestra historia personal y como esta determina la persona que somos e influye en nuestro presente. En definitiva, conocerse a uno mismo consiste en detenerse a observar el mundo interior de cada uno y como éste se pone de manifiesto en la relación con el exterior; con una mirada limpia, compasiva y libre de juicios (sin determinar si lo que observamos es bueno o malo). Se trata de llegar a un estado de conciencia sobre la persona que soy a través de lo que pienso, digo, siento o hago y de todo aquello que me mueve (deseos, necesidades, impulsos, etc.).

El autoconocimiento es el primer paso para fortalecer nuestra autoestima. Cuando soy capaz de verme a mí mismo, sin juzgarme o etiquetarme, soy capaz de empezar a aceptar todo aquello que veo y de reconocerlo como algo valioso y único que nace de mí. Éste es el camino hacia ese estado de bienestar en el que la persona desarrolla el valor de amarse a sí misma a pesar de todo (de los errores, las debilidades, los límites...).

Respecto al conocimiento de uno mismo, es importante reflexionar sobre dos aspectos:

1. Una persona no es algo estable y estático, sino que va cambiando con las circunstancias y evolucionando con el transcurso de la vida, por lo que aprender a conocerse a uno mismo implica desarrollar la habilidad de verse a sí mismo en cada lugar y en cada momento y ser conscientes de que parte de cada uno está presente.
2. Una persona no es un todo integrado, ordenado y congruente, sino más bien todo lo contrario. Se podría decir, en sentido figurado, que dentro de cada persona habitan muchas personas distintas. Nos referimos al hecho de que el “YO” está formado por muchos “YO”, algunos conectados y en la misma línea y otros que se contradicen. Puede que esos “YO” estén relacionados con los distintos roles que desempeñamos en cada momento y



área de la vida (Probablemente el “Yo” que está más presente cuando estoy liderando un equipo no sea el mismo “Yo” que se manifiesta en mi relación de pareja).

Por tanto, podríamos afirmar que dentro de cada uno habita:

- o Un “Yo” valiente
- o Un “Yo” cobarde
- o Un “Yo” alegre
- o Un “Yo” triste
- o Un “Yo” perezoso
- o Un “Yo” dinámico
- o Un “Yo” exigente
- o Un “Yo” compasivo
- o Etc...

Esta idea de los múltiples “Yo”, basada en teorías humanistas, resulta muy alentadora y motivadora ya que entiende que dentro del ser humano cohabitan muchas partes distintas y con el aprendizaje, la historia personal y la relación con el entorno (los otros de alguna manera también refuerzan el “personaje” que hemos construido para relacionarnos con el mundo exterior), aprendemos a desarrollar unas más que otras, sin embargo tenemos potencial para desarrollar todas las partes.

El autoconocimiento aquí consistiría en descubrir las características del “personaje” que he aprendido a ser y que parte de mi está presente en cada momento y en cada contexto de mi vida. A partir de ahí, una vez que descubro cuando está presente, por ejemplo mi “Yo” exigente (el que exige y se exige), observar a donde me está llevando y si sería positivo dar paso a mi “Yo” compasivo (el que perdona y se perdona).

Ejemplo:

“Observar cuál es mi manera de relacionarme con los compañeros de mi equipo. Al hacerlo quizás descubra que lo hago siempre desde el humor y el “buen rollo”. Si algo me molesta me lo trago por no generar conflicto y si algo me parece que podría hacerse de otra forma más eficaz y segura, lo digo desde el humor y los demás no terminan por tomarme en serio”.

¿Qué está pasando aquí? Que me he anclado en mi “Yo payaso, divertido y alegre” y no estoy permitiendo que los demás vean otras cosas de mí.

¿Qué consecuencias tiene esto para mí y para mi equipo? Que me estoy limitando y no estoy dejando sacar todo lo que potencialmente tengo.

¿Qué podría hacer? Observar las situaciones y sus contextos, ver que demandan de mí (si demandan que hago bromas, que exprese mis opiniones, que haga críticas...) y darme permiso para sacar esa parte de mí que necesito para adaptarme y afrontar la situación.



Conocer y detectar las partes de uno mismo (todos los “Yo”) y tomar consciencia de cuáles de esas partes tengo más presentes en cada situación, contexto y relación de mi vida (por ejemplo: “Mi yo valiente”, “Mi yo alegre”, “Mi yo exigente”), los beneficios y los perjuicios que estas partes me están ofreciendo y cuáles son las partes que no me estoy permitiendo dejar salir, no es tarea fácil. A continuación presentamos una serie de ejercicios para facilitar esta toma de consciencia y desarrollar nuestro nivel de autoconocimiento.

EJERCICIO: LA VENTANA DE JOHARI (Fritzan. 1997)

Objetivo: Realizar una matriz en la que se marcan las características del individuo a partir de lo que él conoce de sí mismo y lo que conocen los que le rodean. Esta dinámica proporciona respuestas sorprendentes que nos ayudarán a trabajar en la mejora de nuestra imagen y nuestro autoconocimiento a todos los niveles.

Procedimiento: Solicita ayuda a personas que estén cerca de tí. Lo ideal es que elijas en diferentes escenarios (familia, amigos, compañeros de trabajo) y diferentes grados de cercanía y afinidad con el fin de obtener resultados lo más objetivos posibles.

1. Solicita que te dejen por escrito cómo te ven, con tus aspectos positivos y negativos y de forma individual, explica que es algo importante para ti y que deben ser lo más sinceros posible. Es imprescindible que los resultados se proporcionen desde la perspectiva constructiva y no la del juicio de valor.
2. Ahora rellena esa misma lista de los aspectos positivos y negativos que tú observas de ti mismo.
3. A continuación, ordenando la información recopilada, rellena el siguiente cuadro teniendo en cuenta lo que significa cada parte.
 - Parte pública: Lo que muestro al mundo. Lo que los demás ven y yo veo de mí.
 - Parte ciega: Lo que los demás ven de mí y yo no veo.
 - Parte secreta: Lo que yo veo de mí y los demás no ven.
 - Parte desconocida: Lo que los demás no ven ni nosotros tampoco pero también forma parte de nosotros.



Gráfico 49. Ventana de Johari y marca personal.



PARA REFLEXIONAR

- ¿Quién soy yo? (Me defino a través de mis roles: Padre, madre, trabajador *de incendios*...)
- ¿Con qué características de la personalidad me identifico? (Alegre, miedoso, valiente, serio, tímido, *etc*)
- ¿Cómo sueles comportarte en los distintos contextos de tu vida (familia, amigos, trabajo)?
- ¿Cuáles son las cosas que te apasionan en la vida?
- ¿Qué es lo más importante para ti cuando te relacionas con otras personas?
- ¿De qué manera puede influirte la opinión de los demás?
- ¿Cómo reaccionas cuando no reconocen lo que haces?
- ¿Qué actitudes te hacen desconfiar de los demás?
- ¿Qué personas o comentarios pueden herirte?
- ¿En qué circunstancias te adaptas fácilmente?

FRASES INCOMPLETAS

Completa las siguientes frases y párate unos segundos a pensar sobre ellas:

Me gusta.....

Deseo.....

No puedo soportar.....

Lamento.....

Quiero saber.....

Lo que me gusta de mi es.....

Lo que me gustaría cambiar de mi es.....

Mi objetivo es.....

Algo bueno que me haya pasado últimamente.....



EJERCICIO: DAFO PERSONAL (Rivero, 2015)

El Dafo personal es una matriz con 4 secciones (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades) estas se pueden englobar en 2 partes.

1. Análisis interno: En esta parte nos centraremos en nosotros, sacando nuestras Debilidades y Fortalezas y así realizar estrategias que nos ayuden a mejorar.
2. Análisis Externo: Esta es la parte para analizar nuestro entorno Amenazas y Oportunidades.

Análisis Interno	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	<ul style="list-style-type: none"> Qué capacidades tengo. Qué hago mejor que los demás. Qué ventajas tengo frente a los otros. Qué consideran otros que son mis fortalezas. 	<ul style="list-style-type: none"> Qué debería mejorar. Qué puntos me dan más problemas. Qué factores internos dificultan mi evolución. Qué consideran otros que son mis debilidades.
Análisis Externo	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	<ul style="list-style-type: none"> Qué circunstancias externas favorecen mi desarrollo. Qué necesidades tiene mi sector que yo pueda satisfacer. Qué acciones pueden favorecer mi adaptación al entorno. 	<ul style="list-style-type: none"> Qué obstáculos externos pueden interponerse en mis objetivos. Qué ofrecen mis competidores. Qué amenazas pueden impedir mi adaptación al entorno.

Tabla 30. DAFO personal.

Si cruzamos los datos obtenidos, obtendremos las estrategias a seguir:

- Las Fortalezas y Amenazas detallan los riesgos que me puedo encontrar, por lo que debo buscar en mis fortalezas fórmulas para afrontar las amenazas.
- Las Fortalezas y Oportunidades muestran la mejor línea de acción, debo usar mi potencial y mis puntos fuertes para mejorar mis oportunidades.
- Las Debilidades y Oportunidades muestran los desafíos que me voy a encontrar, debo ver cómo superar mis debilidades para aprovechar las oportunidades.
- Las Debilidades y Amenazas muestran nuestras limitaciones, lo que me dirá qué pasos debo dar para minimizar mis debilidades frente a las amenazas del entorno.

16.3.2 AUTOACEPTACIÓN

“Acéptate tal como eres: con defectos y limitaciones, pero también con cualidades y posibilidades.”

(Félix E. Osorio)

La autoaceptación es el siguiente paso hacia la autoestima. Se trata de ser capaz de aceptar aquello que he observado de mí mismo a través de mi autoconocimiento. Aceptar no significa conformarse, estancarse, resignarse... más bien todo lo contrario.



Albert Einstein decía: **“una vez que aceptamos nuestros límites, los atravesamos”**. Por eso la autoaceptación se considera el paso previo al cambio pues cuando aceptamos lo que somos y sentimos, en cualquier momento podemos ser conscientes de la naturaleza de nuestras elecciones y acciones y de esta forma dar paso a nuestro desarrollo y crecimiento tanto personal como profesional.

Ejemplo: Si soy capaz de observar aquellas cosas más (miedos, exigencias o creencias) que están bloqueando mi rendimiento laboral o la buena relación con mi equipo, la aceptación de que esto está pasando es el requisito imprescindible para poder permitir que el cambio suceda.

Por consiguiente, aceptar significa:

- Dejar de pelear con la vida, aceptando a las personas, las situaciones, las circunstancias y los hechos tal como se den, incluidas decisiones y acciones del pasado.
- Aceptar y honrar nuestras emociones, nuestros pensamientos y comportamientos, nuestra historia.
- Dejar de exigir y esperar que las cosas sean distintas y empezar a amarlas tal como son.
- No culpar a nadie ni a nada de la situación negativa que en un momento dado podamos estar viviendo.
- No aferrarse a aquello que nos ancla en el pasado y no nos deja avanzar.
- Experimentar la vida tal como es en el presente, aceptando lo que somos y como somos.
- Manejar la crítica, analizarla, aceptarla o rechazarla sin devaluarnos ni sentir enfado o culpa.
- Mostrarnos tal como somos, sin pretender ser, tan solo ser.

El rechazo a lo que sentimos, pensamos o hacemos se convierte en un elemento que contamina la imagen que tenemos de nosotros mismos y aleja el sentimiento de amor y de reconocimiento hacia uno mismo. Con frecuencia, este rechazo se materializa en nuestra cabeza en forma de pensamientos que se construyen a partir de ideas como:

- “No merezco...”
- “No soy capaz...”
- “No sirvo para...”
- “No soy suficiente...”
- “No me puedo permitir pensar/sentir...”



El principal motivo por el que estos pensamientos se convierten en un obstáculo para la autoaceptación y finalmente la autoestima, es que realmente terminamos creyendo que son verdad y los tomamos como referencia para nuestros actos y decisiones. El “antídoto” para impedir que esto suceda consiste en aplicar una palabra a la que socialmente se le ha atribuido connotaciones negativas: Autocompasión.

Socialmente se ha entendido la autocompasión como un proceso de victimización. Contrariamente a esto, la autocompasión de la que hablamos consiste en ofrecerse a sí mismo comprensión y bondad ante los errores y ante aquellas cosas que no nos gusta de nosotros, en lugar de juzgarnos y criticarnos. Se trata de “honrar y aceptar tu humanidad”. Esto implica:

- Ser bondadoso con uno mismo ante las debilidades y limitaciones.
- Reconocer nuestro dolor emocional como una experiencia compartida con el resto de la humanidad (Algo que nos pasa a todos, no solo a mí).
- Observar nuestros pensamientos y emociones negativas con claridad sin intentar suprimirlos o negarlos.

EJERCICIO 1: AUTOACEPTACIÓN

1. Enumera todos aquellos aspectos de tu vida y de ti mismo que estás continuamente rechazando (P.ej: tu carácter, tu familia, tu manera de relacionarte)
2. Reflexiona sobre qué es lo que no te gusta de esa parte de tu vida y de tí
3. ¿Qué te está impidiendo aceptar esas partes tuyas? ¿Tiene que ver con tus expectativas, con las expectativas de los demás?
4. Ahora escribe motivos para aceptar aquello que rechazas
5. Por último lee la siguiente frase y date unos segundos para reflexionar sobre ella. Vuelve a leerla sintiendo cada palabra que pronuncias y encontrándole un significado para ti:

“Acepto mi cuerpo, mis emociones y sentimientos, mis experiencias, mi inteligencia, las relaciones que he creado en mi vida, todo ello, tanto en lo que me gusta como en lo que no me gusta, porque todo forma parte de mí mismo y siempre tengo posibilidades de mejorar y crecer”.



EJERCICIO 2: ACEPTANDO MIS EMOCIONES

1. Concéntrate en contemplar alguna emoción que sueles experimentar en el trabajo y no te resulte fácil afrontar; por ejemplo: inseguridad, envidia, ira, pena, humillación, frustración, miedo...
2. Ahora imagina una situación o una persona que suele despertar esa respuesta emocional. Cuando hayas conseguido visualizarla y estés en ella, sumérgete en esa emoción
3. Imagínate como sería no resistirse a esa emoción sino aceptarla plenamente. Explora la experiencia. Tomate tu tiempo...
4. Para terminar repite mentalmente la siguiente frase en varias ocasiones: *“Ahora me siento así y acepto lo que está pasando”*

Ejemplo: *“Ahora me siento inseguro y acepto lo que está pasando”* (Solo desde ahí es cuando empieza el cambio)

16.3.3 AUTORECONOCIMIENTO

“Cuando me amé de verdad, comprendí que en cualquier circunstancia, yo estaba en el lugar correcto y en el momento preciso. Y entonces, pude relajarme. Hoy sé que eso tiene nombre... autoestima.”

(Charles Chaplin)

El autoreconocimiento significa ser capaz de reconocer nuestra valía y de percibirnos como seres únicos e irrepetibles, dignos de ser queridos y respetados. Elizabeth Alraune dice: ***“Eres tan increíble cómo te dejas serlo. Déjame repetirlo. Eres tan increíble cómo te dejas serlo”***. Y de ésto se trata justamente el autoreconocimiento, de ser capaz de sentirnos increíbles y de ver toda la grandeza que habita en nosotros, permitiendo a partir de ahí que otros lo vean.

En el mundo de la extinción de los incendios forestales es importante tanto para los trabajadores como para los equipos reconocer la propia valía y eficacia. Es decir, no solo basta con que los miembros de un equipo de forma individual reconozcan su valía personal, sino que el equipo entero tenga interiorizado ese sentimiento de grandeza pues, cada equipo, en su esencia, es único e irrepetible, y resulta tremendamente inspirador y motivador que sus miembros tomen conciencia de ello. A continuación presentamos un ejercicio de aplicación individual con el que pretendemos que la persona sea capaz de reconocer sus propios logros y valores personales. También recomendamos que este ejercicio se realice en los equipos (realizando las modificaciones oportunas para poder realizarlo de forma grupal).

EJERCICIO PARA EL AUTORECONOCIMIENTO

1. Enumera la lista de todas las cosas que has conseguido en tu vida (Ejemplo: un trabajo, una familia, proyectos, metas...)
2. Identifica qué aspectos de ti han contribuido al hecho de conseguir todas esas cosas (Ejemplo: mi perseverancia hizo que terminara la carrera, mi buen humor hizo que la gente se acercara a mí y tener un buen grupo de amigos... etc.)



Ahora llega el momento de celebrar y felicitarte. Busca la manera de premiarte por cada uno de esos logros. (Ejemplo: regálate un ratito de relajación, obséquiate con algo, comparte tu éxito con otra persona y permítete recibir el reconocimiento)

16.3.4 HERRAMIENTAS Y RECURSOS PARA FOMENTAR UNA BUENA AUTOESTIMA

“La persona más influenciable con la que hablarás todo el día eres tú. Ten cuidado entonces acerca de lo que te dices a ti mismo.”

(Zig Ziglar)

En este apartado presentaremos una serie de herramientas y recursos que facilitan la adquisición de ciertas habilidades y ciertos hábitos que fomentan el desarrollo de una autoestima saludable.

A lo largo de nuestra vida, y casi de forma inconsciente, vamos adquiriendo hábitos negativos y perjudiciales para la imagen y el sentimiento que tenemos hacia nosotros mismos y, en definitiva, para nuestro bienestar físico, mental y emocional.

Ejemplos

Ser exigente conmigo mismo, ponerme retos por encima de mis posibilidades, criticarme constantemente por mis errores y debilidades, buscar siempre el reconocimiento y la aprobación de los demás...)

Para liberarnos de esas malas costumbres y esos malos hábitos, el **primer paso** consiste en **tomar consciencia** de ellos y de qué forma están perjudicándome y obstaculizando mi bienestar. En **segundo lugar** se trata de **transformarlos** para que dejen de ser negativos y en último lugar, **incorporar** a nuestro día a día algunos de los siguientes **hábitos que** proponemos, los cuáles **promueven el bienestar** y fomentan una autoestima sana:

- I. Libérate de la autocrítica negativa:** La autocrítica se refiere al “juez interno” que tenemos y que juzga nuestros actos y acciones. Se manifiesta en forma de pensamientos que se convierte en un diálogo que guía y motiva nuestras emociones y acciones. La autocrítica negativa es la principal responsable de una baja autoestima ya que se convierte en la voz interior que con frecuencia nos castiga y culpa por nuestros errores y debilidades. En mayor o menor medida esta autocrítica negativa está presente en cada uno de nosotros, aunque en algunas personas aparece de forma automática y generalizada. Normalmente, ese “juez interior” nos lanza mensajes que en ocasiones pueden ser destructivos y suelen ser del tipo: “Nunca lo harás bien”, “No vales para esto”, “Cuando te equivocas los demás te perciben como un fracasado”, “Eres culpable de todo lo malo que te pasa”...

Para liberarnos de esta autocrítica negativa debemos aprender a desarrollar la habilidad de desmontar esos mensajes y pensamientos negativos que nos manda nuestro “juez interno”. Una forma de desmontar la crítica consiste en interiorizar el siguiente proceso:



- Trata de ser consciente de tu autocrítica: Observa e identifica esos pensamientos negativos.
- Desarma la autocrítica: Reemplaza esos pensamientos negativos por otros más positivos que te ayuden a sentirte mejor.

Herramientas para desarmar la autocrítica:

1. Libérate de términos absolutos (Todo, Nadie, Nunca, Siempre.).
- Elimina de tu vocabulario palabras despectivas y peyorativas (Fracaso, Petardo, Desgraciado, Estúpido, Torpe).
- Omite palabras con carga emocional negativa (Odio, Furioso, Deprimido, Desagradable).

2. **Introduce en tu dialogo interno autoafirmaciones positivas**: Las autoafirmaciones positivas son frases de reconocimiento y aprobación hacia uno mismo que contribuyen al desarrollo de una buena autoestima. Muhammad Ali dice: *“Es la repetición de afirmaciones lo que guía a la creencia. Y una vez que esa creencia se convierte en una convicción profunda, las cosas comienzan a suceder”*.

Ejemplos de autoafirmaciones positivas:

“Está bien ser cómo y quién soy”

“Me merezco todo lo bueno que me pase”

“En este mundo no hay otra persona como yo”

“Soy una persona valiosa y única”

“Tengo derecho a sentir lo que siento”

“Hago bien mi trabajo”

“Soy importante en mi equipo”

3. **Cuida tu lenguaje no verbal**: Se trata de sonreír más y tener una postura corporal que nos indique más apertura y receptividad hacia todo lo bueno que sucede en nuestra vida.

Por su parte, Enrique Rojas (2007), habla de autoestima en su libro “¿Quién eres tú?”, manifestando que la autoestima *“se vive como un juicio positivo sobre uno mismo, al haber conseguido un entramado personal coherente basado en los cuatro elementos básicos del ser humano: físicos, psicológicos, sociales y culturales. En estas condiciones va creciendo la propia satisfacción, así como la seguridad ante uno mismo y ante los demás”*. De esta definición, Rojas realiza un análisis, presentando, según su criterio, las claves para alcanzar una buena autoestima:



CONCEPTO CLAVE	ANÁLISIS/DESARROLLO	CONCLUSIÓN
EL JUICIO PERSONAL	El juicio personal comprende el haber y el deber, los aspectos positivos y negativos, lo ya conseguido y lo que queda por alcanzar	El análisis debe culminar en una AFIRMACION POSITIVA que le dé valor a las ganancias
LA ACEPTACIÓN DE UNO MISMO	Se alcanza un estado de paz relativa: uno se acepta a pesar de las limitaciones, los errores, las frustraciones	Uno está de acuerdo con su persona cuando asume las aptitudes y las limitaciones.
EL ASPECTO FÍSICO	Comprende la morfología corporal (belleza, estatura, etc.) y las características fisiológicas (enfermedades físicas o psicológicas, congénitas o adquiridas)	Hay que integrar el aspecto físico a la aceptación de nuestra personalidad.
EL PATRIMONIO PSICOLÓGICO	Involucra la conformación de un estilo personal integrado por: los pensamientos, la inteligencia, la conciencia, la fuerza de voluntad, el lenguaje verbal y no verbal, la interpretación de la vida, etc.	La personalidad debe ser percibida como positiva en su totalidad.
EL ENTORNO SOCIO-CULTURAL	Es el ámbito en donde se desarrollan los recursos para la comunicación interpersonal y lo que de ella se deriva.	Tener relaciones sociales saludables es indicativo de una autoestima buena.
EL TRABAJO	Es importante la identificación con el trabajo que se realiza y que se realice con compromiso, amor y dedicación.	El trabajo debe ser fuente de satisfacción personal, tanto por el trabajo en sí como por las ventajas que el trabajo nos proporciona
EVITAR LA ENVIDIA O COMPARARSE CON LOS DEMÁS	Compararse con los demás es cotejar superficies, no profundidades y si la interpretación de la vida del otro nos agrada entonces se debe transformar en referente a imitar.	Tener un proyecto de vida propio y satisfactorio ayuda a desarrollar la confianza en uno mismo
DESARROLLAR LA EMPATÍA, EL PONERSE EN EL LUGAR DEL OTRO.	Desarrollar la empatía, el ponerse en el lugar del otro. Es importante la mirada comprensiva, indulgente y tolerante hacia la propia persona y hacia los demás.	Un signo de madurez es la capacidad para saber perdonarse y perdonar a quienes nos rodean.
HACER ALGO POSITIVO POR LOS DEMÁS.	El acto de entrega hacia los demás, de dar algo por propia voluntad que el otro necesita, es motivo de cierta armonía interior	La entrega hacia los demás, mezcla de generosidad y de satisfacción personal, es otro indicador de buena autoestima cuando no implica un autosacrificio o anulación personal.

Tabla 31. Claves para alcanzar una buena autoestima. (Rojas. 2007).

Rojas (2007), también describe cómo las personas con una baja autoestima realizan una serie de interpretaciones de la realidad las cuales alimentan esa crítica negativa hacia uno mismo que caracteriza a las personas con baja autoestima y que obstaculizan su bienestar emocional:

- **"Tendencia a la generalización":** Se toma la excepción por regla, empleándose términos categóricos a la hora de valorar lo que les sucede.
Ejemplo: "A mí todo me sale mal", "Nunca tengo suerte"...
- **Pensamiento dicotómico o absolutista:** Rojas define este concepto como: "binomio extremo de ideas absolutamente irreconciliables" (Definir las cosas en términos de "todo o nada", "nunca o siempre"...).
Ejemplo: "Nadie me reconoce", "Siempre que intento algo fracaso"...



- **Filtrado negativo:** Se da cuando los pensamientos de la persona giran en torno a un acontecimiento negativo sin prestarle atención a las situaciones positivas y favorables de su vida.
- **Autoacusaciones:** consiste en la tendencia de la persona a culpabilizarse por cuestiones en las que no es clara su responsabilidad o directamente no tiene responsabilidad alguna.
- **Personalización:** se trata de interpretar cualquier queja o comentario como una alusión personal.
- **Reacción emocional y poco racional:** el argumento que desencadena una emoción de signo negativo es erróneo, ilógico y la persona tiende a extraer conclusiones que la perjudican."

Para solventar las dificultades que aparecen ante este tipo de interpretaciones erróneas y desadaptativas de la realidad que obstaculizan el desarrollo de una autoimagen positiva y sana, Branden (1995), en su libro "Los Seis Pilares de la Autoestima" sugiere seis prácticas fundamentales para fomentar nuestra autoestima y obtener así un desarrollo interior más pleno. A continuación exponemos un cuadro resumen de sus aportaciones.

LA PRÁCTICA DE VIVIR CONSCIENTEMENTE

Vivir de manera consciente significa estar conectados con nuestros actos, nuestras motivaciones, valores y propósitos y comportarnos de manera razonable. La acción debe ser adecuada a la consciencia. El vivir conscientemente es vivir siendo responsable de la realidad, preocuparme, sobre todo, de distinguir los hechos en sí de las interpretaciones que hagamos sobre los hechos o de las emociones que nos generen.

Otro aspecto importante es interesarnos en saber dónde estamos en relación con nuestros proyectos de vida, si los estamos logrando o estamos fracasando. Estar dispuesto a ver y corregir nuestros errores. Ser receptivo a los conocimientos nuevos y estar dispuesto a reexaminar nuestras creencias. Perseverar en el intento de comprender pese a las dificultades. Comprometernos con la vida como si se tratara de un camino de superación y aprendizaje.

LA PRÁCTICA DE LA ACEPTACIÓN DE SÍ MISMO

La aceptación de sí mismo conlleva la idea de compasión, de ser amigo de mí mismo. Branden lo explica así: "la aceptación de sí mismo no niega la realidad, no afirma que sea en realidad correcto lo que está mal, sino que indaga el contexto en el que se llevó a cabo una acción. Quiere comprender el porqué. Quiere conocer por qué algo que está mal o es inadecuado se consideró deseable o adecuado o incluso necesario en su momento".



LA PRÁCTICA DE LA RESPONSABILIDAD DE SÍ MISMO

Es asumir que una persona es la artífice de su propia vida, uno es responsable de la consecución de los propios deseos, de las elecciones que hace, de las consecuencias de sus actos y de los comportamientos que asume frente a las demás personas, de la propia conducta, de la forma de jerarquizar el tiempo del que dispone, de la felicidad personal, de aceptar o elegir los valores según los cuales uno vive.

LA PRÁCTICA DE LA AUTOAFIRMACIÓN

La autoafirmación significa respetar mis deseos, necesidades y valores y buscar su forma de expresión adecuada en la realidad. Significa la disposición a valerme por mí mismo, a ser quien soy abiertamente, a tratarme con respeto en todas las relaciones humanas. Está relacionada con la autenticidad.

LA PRÁCTICA DE VIVIR CON PROPÓSITO

Vivir con propósito es fijarse metas productivas en consonancia con nuestras capacidades. Fijarse metas concretas y actuar para conseguirlas. Para ello es necesario cultivar la autodisciplina, es decir la capacidad de organizar nuestra conducta en el tiempo, al servicio de tareas concretas. Hay que prestar atención al resultado de nuestros actos para averiguar si nos conducen a donde queremos llegar.

LA PRÁCTICA DE LA INTEGRIDAD PERSONAL: VIVIR CON INTEGRIDAD

Tiene que haber una coherencia entre nuestros valores, nuestros ideales y la práctica de nuestro comportamiento. Nuestra conducta debe reconducir a nuestros valores. Significa cumplir con nuestros compromisos, con nuestra palabra y genera confianza en quienes nos conocen. Es el aspecto moral de la autoestima del que no se puede prescindir.

Antes de cerrar este capítulo, proponemos una serie de ejercicios que tienen el objetivo de desarrollar en la persona habilidades que fomenten una autoestima positiva y saludable en el día a día.

EJERCICIO 1: LA AUTOCONFIANZA

El objetivo de este ejercicio consiste en desarrollar la autoconfianza a partir de la toma de consciencia de los recursos personales y las propias habilidades para el desempeño del trabajo que realizamos.

1. Enumera las habilidades y recursos que tiene para el buen desempeño de tu puesto de trabajo (ejemplo: “Tengo una buena condición física”, “Tengo la capacidad de comprender, empatizar y llegar a la gente”, “Soy bueno planificando y tomando decisiones”, “Soy un gran observador”).
2. Imagínate que ahora te ves desde fuera. Haz una lista de motivos por los que confiarías en tí a la hora de trabajar en la extinción de un incendio forestal.
3. Por último, construye una lista de autoafirmaciones positivas sobre ti que pueden ayudarte a sentirte más seguro y confiado en una situación difícil y con una alta carga emocional.



EJERCICIO 2: APRECIANDO

El objetivo de este ejercicio es desarrollar la capacidad para observar y apreciar las cosas buenas que hay en mí y en lo que me rodea.

- A. *Apreciando un lugar:*** Puedo sentarme en mi cuarto y observar lo que me rodea: “Me gusta esta cama, disfruto este silencio, me gusta como ladra aquel perro, la temperatura es perfecta, ese libro es genial, esta música es buenísima, éste es mi pantalón preferido, disfruto este ejercicio...”
- B. *Apreciando a las personas de mí alrededor:*** Puedo apreciar a una persona en su presencia o su ausencia: “Me gusta tu sonrisa, valoro mucho lo que me dijiste aquella vez, eres honesto, compañero y trabajador, aprecio que buscas siempre que todos seamos iguales, tu mirada es transparente, siento tu energía constructiva, siempre andas buscando lo mejor para el equipo...”
- C. *Apreciándome a mí mismo:*** Escribo una lista de las cosas que aprecio de mí: “Soy responsable, me gusta mi pelo, soy capaz de amar, soy bueno en las matemáticas, conduzco bien, cuido las plantas con cariño, acepto mis debilidades, disfruto la compañía de mis amigos, me levanto siempre de buen humor...”

EJERCICIO 3: TOMANDO DECISIONES

El objetivo de este ejercicio consiste en reconocer las propias herramientas y recursos personales que nos facilitan el afrontar situaciones difíciles.

1. Haz una lista con cinco momentos de tu vida en los que tuviste que tomar una decisión importante que te llevó a asumir la responsabilidad de tu propia vida (ejemplo: Dejar un trabajo, trasladarte de ciudad, abandonar y dejar ir una relación tóxica).
2. Ahora reflexiona sobre las siguientes cuestiones:
 - ¿Puedo recordar la emoción que sentí en cada uno de esos momentos?
 - ¿Qué me ayudó a tomar esas decisiones?
 - ¿Qué herramientas y recursos personales invertí para esa decisión?
 - ¿Cómo me sentí después de tomarlas?



EJERCICIO 4: REGALÁNDOTE MOMENTOS

El objetivo de este ejercicio consiste en llegar a entender que para desarrollar la autoestima es importante invertir tiempo en el autocuidado, y eso implica conocer qué cosas nos gustan hacer y nos hacen sentir bien y permitir regalarnos esos momentos. Es una forma de darnos amor (al igual que hacemos con las personas que amamos).

1. Describe tres cosas que te guste hacer y que te reporten satisfacción y bienestar. Enumera los motivos por los que has elegido esas tres cosas
2. Ahora explica las razones por las que crees que debes de introducir esos tres hábitos, costumbres o actividades positivas a tu vida cotidiana
3. Comprométete contigo mismo a llevar a cabo esas actividades

Ejemplo: *“Me gusta salir al monte solo a caminar. Me lo voy a permitir más porque me hace sentir libre, disfruto el aire, el sol y la naturaleza, es un buen ejercicio y me relaja. Lo voy a hacer más porque me gusta, porque es bueno para mí y me lo merezco.”*

BIBLIOGRAFÍA:

Branden, Nathaniel (1995). Los seis pilares de la autoestima, Barcelona: Paidós, p. 21-22

Enrique (2007). ¿Quién eres?, Madrid: Ediciones Temas de Hoy S.A., p. 330-331. 57 Desarrollo de la autoestima.

Fritzen, S.J. (1997). La ventana de Johari. Ejercicios de dinámica de grupo, de relaciones humanas y de sensibilización. Maliaño. Editorial Sal Terrae.

Rivero, J. 2015. Análisis DAFO Personal. <http://ludanom.com/2015/01/15/analisis-dafo-personal/>

Robine, J.M. (2006). Manifestarse gracias al otro. Sociedad de Cultura Valle-Inclán, Colección “ Los libros del CTP II ”

Rojas, Enrique, 2001, ¿Quién eres?, Madrid: Ediciones Temas de Hoy S.A.

CAPÍTULO XVII

TOMA DE DECISIONES

“A veces tomas la decisión correcta, a veces haces que la decisión sea correcta.”

(Phil McGraw)





17.1 EL PROCESO DE TOMA DE DECISIONES

“La toma de decisiones realmente exitosa reside en un equilibrio entre pensamiento deliberado e intuitivo.”

(Malcolm Gladwell)

En términos básicos, según Hellriegel & Slocum (2004), la toma de decisiones es el “**proceso de definición de problemas, recopilación de datos, generación de alternativas y selección de un curso de acción**”.

La toma de decisiones se caracteriza por el hecho de que una persona o grupo haga uso del razonamiento y pensamiento para elegir una solución a un problema que se le presente.

Existen muchos **tipos de decisiones**. Éstas dependen de muchos factores, entre ellos: las personas implicadas, la frecuencia y las condiciones en las que se haga. A continuación presentamos una clasificación atendiendo a estos factores:

- **En función de las personas implicadas en la toma de decisiones:**
 - Individuales: Son aquellas decisiones que toma una persona sin colaboración y sin influencia de ninguna otra.
 - Grupales: Son las decisiones tomadas por la intervención de dos personas o más. El beneficio de este tipo de decisiones es que cada persona que decide cuenta con unos conocimientos específicos que se irán complementando y lograrán una decisión integrada. (Ejemplo: Las decisiones tomadas en el Puesto de mando Avanzado (PMA) se integran en este tipo de decisiones).

- **En función de la frecuencia con la que se toma la decisión:**
 - Diarias/Cotidianas: Son ese conjunto de decisiones que tomamos durante el día que tiene que ver con nuestra rutina y que se hacen casi de forma automática. (Ejemplo: Coger el coche o no, qué comer, lavarse los dientes...).
 - Programadas: Aquellas decisiones que está preestablecido de antemano que se deben tomar. (Ejemplo: Elecciones de cargos...).
 - Esporádicas: Son decisiones que se toman de forma extraordinaria y en ocasiones por sorpresa. (Ejemplo: Dónde ir de vacaciones...).

- **En función de las condiciones en las que se toma:**
 - Con certidumbre: Aquellas decisiones que se toman con la certeza de las consecuencias que se obtendrán a partir de las decisiones.
 - Con incertidumbre: Aquellas decisiones donde la persona no tiene la seguridad de cuáles serán las consecuencias de su decisión.



- o En condiciones de riesgo: Se refiere a las decisiones que se hacen en un contexto de riesgo, por lo que la decisión debe ser lo más precisa y acertada posibles para obtener resultados positivos. Estas decisiones generan, normalmente, emociones de estrés y sobrecarga para las personas implicadas en la toma de decisiones.
- o De emergencia: Son decisiones que se dan en situaciones y momentos imprevistos.

En un incendio forestal son muchas las decisiones se llevan a cabo a todos los niveles (individuales, grupales y organizacionales). En concreto, los tipos de decisiones que se toman en un incendio son:

- Individuales (Ejemplo: uso adecuado del EPI)
- Grupales (Ejemplo: decidir sobre cómo se va a atacar cada flanco del incendio)
- Programadas (Ejemplo: implantación de los protocolos)
- Esporádicas (Ejemplo: según las características propias de la situación)
- Con certidumbre y con incertidumbre
- En condiciones de riesgo y de emergencia

Por otro lado, debemos tener en cuenta que en toda decisión suceden dos procesos simultáneos y relacionados: un **proceso racional**, que tiene que ver con el razonamiento y la lógica y un **proceso intuitivo**, relacionado con nuestra parte creativa e intuitiva donde están vinculadas directamente nuestras emociones.

El desarrollo del proceso racional, que se hace de forma consciente, tiene que ver con el conocimiento, la experiencia y las habilidades aprendidas, por lo que la formación es muy importante para que se haga de forma eficaz. Respecto al proceso intuitivo, que corresponde más con nuestra parte inconsciente, automática y espontánea, la herramienta clave es la inteligencia emocional (a lo largo de este capítulo reflexionaremos acerca de la importancia de las emociones en la toma de decisiones y la necesidad de desarrollar habilidades para percibir y gestionar nuestras emociones).



Gráfico 50. Proceso toma de decisiones.



Para que el proceso de toma de decisiones tanto a nivel racional como intuitivo se lleve a cabo de forma eficaz y segura, es importante conocer las características de cada uno de los procesos y algunas sugerencias para su desarrollo.

EL PROCESO RACIONAL DE LA TOMA DE DECISIONES
<p>Paso 1. Definir el problema, objetivo o situación de decisión: ¿Quién y por qué debe tomar una decisión? ¿Qué se quiere lograr? ¿Cómo se explica la situación?</p>
<p>Paso 2. Buscar la información relevante. La clave en este paso es buscar la información mínima necesaria para un buen análisis.</p>
<p>Paso 3. Definir criterios de decisión.</p>
<p>Paso 4. Identificar alternativas. ¿Cuáles son los cursos de acción posibles?</p>
<p>Paso 5. Analizar resultados posibles para cada alternativa. ¿Qué ocurre si me decido por una opción u otra? ¿A dónde conduce cada alternativa?</p>
<p>Paso 6. Seleccionar la mejor alternativa.</p>
<p>Paso 7. Implementación: Ejecutar la alternativa seleccionada.</p>
<p>Paso 8. Revisar los resultados. Evaluar si los resultados fueron los esperados y en el caso de no serlo sacar lecciones aprendidas.</p>

Tabla 32. El proceso racional de la toma de decisiones.

EL PROCESO CREATIVO DE LA TOMA DE DECISIONES
<ul style="list-style-type: none"> • Exploración inconsciente: Este primer paso implica determinados mecanismos inconscientes, de ahí su complejidad. Consiste en abstraerse de un problema, cuya determinación mental y racional es muy vaga. • Intuición: Es el enlace entre lo inconsciente y lo consciente. Supone detectar nuevas combinaciones y la integración de ideas y conceptos diversos. Se trata de profundizar en el problema desde diferentes caminos. • Discernimiento: Consiste en desarrollar un producto, un nuevo proceso en base a todas las combinaciones creadas en la fase anterior. Se trata de dar forma a esos nuevos caminos, materializando una idea nueva, un resultado. • Formulación lógica: Someter el discernimiento a la prueba lógica mediante la reflexión de una idea o pidiendo distintos puntos de vista.

Tabla 33. El proceso creativo de la toma de decisiones.

A la hora de realizar el proceso racional de la toma de decisiones, Tosi, Rizzo & Carroll (1995), destacan algunos de los principales errores que se presentan en la etapa inicial de reconocer, seleccionar y definir las situaciones:

- "Los prejuicios perceptivos que hacen que muchas personas sean conscientes de algunos problemas y pasen desapercibidos otros problemas. Usualmente ignoramos o bloqueamos problemas como consecuencia de nuestras propias necesidades, valores y personalidades.
- Los problemas son muchas veces tratados en el orden que se presentan, por lo que es la "secuencia del evento" lo que determina cuando la persona ha de actuar.



La Seguridad en la Extinción de Incendios Forestales desde la perspectiva del Factor Humano

- *Los problemas que son percibidos como emergencias como así como también aquellos que parecen ser "solucionables" pueden tomar prioridad respecto de otros tipos de problemas.*
- *Las personas tendemos a operar en base a reacciones; existe una mayor predisposición a tomar acción que a reflexionar.*
- *Los problemas son usualmente definidos en una forma muy pobre. Las definiciones del problema pueden faltar a los hechos, pueden ser incompletos y también pueden ser poco creativas.*
- *Las definiciones de los problemas usualmente incluyen soluciones implícitas que alejan el foco del mismo problema que se enfrenta.*
- *Las personas tendemos a saltar a una solución antes de que el problema haya sido definido moderadamente bien.*
- *Es muy común que las definiciones de los problemas sean hechas de una manera que produce un sentido de amenazas y ansiedad en otras personas."*

Por su parte, Simon (1947), centra su atención en los procesos de pensamiento que emplean las personas al tomar decisiones. Simon propone que existen límites al comportamiento racional. Algunos de estos límites son:

1. La imperfección del conocimiento, dado que el ser humano tiene un conocimiento fraccionado de las condiciones de la realidad.
2. La imposibilidad de anticipar las consecuencias de los actos deseados.
3. El límite en la imaginación de las personas, dado que ésta tampoco llega a concebir todos los modelos probables que el individuo puede poner en práctica.

Frente a esto, Simon (1947), habla del modelo de la "*Racionalidad limitada y satisfacción suficiente*", refiriéndose al mecanismo por el que escogemos un curso de acción que sea satisfactorio o lo bastante bueno, dada las circunstancias. La racionalidad limitada se caracteriza por dos conceptos: búsqueda y satisfacción. Si la persona que debe tomar una decisión no conoce las alternativas de inicio, entonces debe de buscarlas mediante un proceso de aproximaciones sucesivas hasta encontrar la alternativa más satisfactoria. Este modelo es también conocido como **modelo de racionalidad procesal** porque es resultado de una deliberación apropiada, mediante un proceso de razonamiento.

De todo lo expuesto anteriormente, podemos deducir que, a la hora de tomar decisiones, los factores individuales determinan en gran medida la eficacia de las mismas, sin embargo, es importante conocer que en una situación de emergencia, como es un incendio forestal, existen muchos otros factores que interactúan con los individuales e influyen directa o indirectamente en el proceso.



En resumen, podemos decir que, en la extinción de un incendio forestal, los factores que influyen en la toma de decisiones seguras son:

- **Factores individuales** (los analizaremos a continuación)
- **Factores situacionales:** Que tienen que ver con las características propias de la situación como meteorología, características del terreno, etc.
- **Factores grupales o de equipo:** Tienen que ver con el grado de madurez de los equipos de trabajo y el liderazgo (para más detalle ver los capítulos sobre “Trabajo en equipo” y “Liderazgo” descritos en el Bloque III)
- **Factores organizacionales:** Relacionados principalmente con el entorno laboral y el clima organizacional (ver Bloque IV)



Gráfico 51. Factores que influyen en la toma de decisiones seguras.

17.2 LOS ASPECTOS INDIVIDUALES RELACIONADOS CON LA TOMA DE DECISIONES

“Saber demasiado nunca simplifica las decisiones.”

(Frank Herbert)

A la hora de tomar decisiones hay muchos factores propios que están implicados:

- Nuestras experiencias previas
- Nuestros aprendizajes
- Nuestros prejuicios, valores y creencias
- Nuestros patrones de pensamiento irracionales



- Nuestras reacciones emocionales
- Nuestras percepciones subjetivas
- Nuestros automatismos

En concreto, las decisiones que tomemos en una determinada situación estarán condicionadas por los siguientes factores individuales:

- **El procesamiento de la información:** La manera en la que atendemos y percibimos la realidad determinada por la información que recibimos y procesamos de los acontecimientos. Esta forma de procesar la realidad es subjetiva, pues tanto nuestro sistema atencional como perceptual es limitado y selectivo y está sujeto a nuestros esquemas mentales, nuestras expectativas y nuestras prioridades.
- **Pensamientos y creencias:** Nuestros pensamientos o creencias pueden limitar, obstaculizar o facilitar la toma de decisiones seguras.
- **Las emociones:** Lo que sentimos en una situación determinada (estrés, miedo, frustración...) motiva a que nuestras decisiones se dirijan en una dirección u otra.
- **Características personales y actitudes:** Determinadas características de la personalidad y actitudes influyen en el nivel de "riesgo" que asumimos a la hora de tomar una decisión.



Gráfico 52. Factores individuales que condicionan las decisiones.



17.2.1 EL PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN EN LA TOMA DE DECISIONES

“Las grandes decisiones de la vida humana tienen como regla general mucho más que ver con los instintos y otros misteriosos factores inconscientes que con la voluntad consciente y el buen sentido de razonabilidad.”

(Carl Jung)

En la toma de decisiones intervienen una serie de procesos cognitivos que tienen que ver con la forma en la que la persona selecciona, procesa, recibe e interpreta la información del entorno. Entre ellos se encuentran los siguientes procesos:

- 1. Observación:** Observar es aplicar atentamente los sentidos a un objeto o a una situación con el fin de analizarlo.
- 2. Comparación:** Fijar la atención en dos o más objetos para descubrir sus relaciones o estimar sus diferencias o semejanzas.
- 3. Codificación:** Transformar la información que se recibe mediante un código para poder interpretarla.
- 4. Organización:** Organizar las posibles opciones para evaluarlas y elegir el curso de acción más responsable.
- 5. Clasificación:** Ordenar disponiendo por clases y/o categorías.
- 6. Resolución:** Implementación de la toma de decisiones.
- 7. Evaluación:** Analizar y reflexionar sobre los resultados obtenidos y sacar conclusiones.
- 8. Retroalimentación (feedback):** Compartir observaciones y sugerencias, con la intención de recabar información, a nivel individual o grupal para mejorar el funcionamiento de un equipo u organización.

En todos los procesos cognitivos mencionados anteriormente están implicados nuestro sistema atención y perceptual. Respecto a estos, lo más importante que debemos conocer es que ambos son selectivos y limitados. Limitados en el sentido que tienen una capacidad limitada, es imposible percibir, atender y retener todos los elementos de una situación, y selectivo en el sentido que de manera inconsciente establecemos un orden de prioridades que nos lleva a decidir qué información consideramos relevante y cual no y atendemos y percibimos en base a esos criterios.

Esto quiere decir que la forma en la que procesamos la información es totalmente subjetiva y está sesgada por nuestras propias creencias, prioridades o necesidades. De acuerdo con esta idea, cuando observamos una situación sobre la que debemos tomar una decisión, somos propensos a prestar



atención y seleccionar la información de aquello que yo considero prioritario, en base a mis expectativas y esquemas mentales, y obviar todo lo demás, arriesgándonos a perder información que en ese momento y situación concreta pueda ser relevante para su afrontamiento.

Ejemplo 1

Todos los medios han sido destinados al frente que amenaza el pueblo. Las condiciones de ese día son extremas, y el índice de Haines marca 6, es decir, un día óptimo para que se produzcan incendios convectivos. No obstante el técnico de guardia no ha tenido tiempo de mirar los datos meteorológicos. En cuanto le avisaron que el incendio era junto a una población urbana se desplazó al lugar lo más rápidamente posible. La prioridad ahora es salvar el pueblo, y ha ordenado que todos se dirijan hacia allí. Un medio aéreo le indica que ha detectado un foco secundario en la ladera de enfrente, pero el técnico le ordena descargar en el flanco del pueblo y así lo hace. En sólo quince minutos el foco secundario desprende una columna de humo propia de un incendio contundente, y el pueblo se encuentra entre ambos focos.

Ejemplo 2

Román* dirige su retén con disciplina. Viene de muchos años de trabajo en el monte y sabe que éste es un sector duro no apto para todo el mundo. De hecho ha visto cómo en los últimos años entra más y más gente de ciudad y observa que son más “blandos” que la gente de campo. Se quejan mucho más. Ese verano le han llegado dos eventuales de la capital; parece buena gente, pero aún le queda mucho por hacer para convertirlos en verdaderos forestales.

Una tarde de julio salen a su primer incendio serio. Han llegado al puesto de mando y están sacando una combinación de herramientas antes de internarse en una ladera empinada quemada en busca de las llamas. La cosa parece seria y requiere de toda la concentración de Román. Un momento antes de subir, Emilio*, uno de los eventuales, le dice tímidamente que no se encuentra muy bien, que tiene diarrea y Román le mira impaciente y le contesta en tono de broma que no piense que se va a escaquear con eso. Todos cogen la herramienta y ascienden por la ladera. Horas después Emilio está realmente mal. Continuamente ha tenido que retirarse a evacuar, y ha perdido mucho líquido. La temperatura de aquella tarde ha sido considerable, y la inaccesibilidad del sitio de trabajo les ha impedido reponer agua o líquidos.

Emilio ha trabajado todo lo que ha podido siguiendo la disciplina que suele imponer Román y su carácter cumplidor, pero su cuerpo ya no le permite seguir. No sabe muy bien lo que le pasa, pero sus manos tiemblan y no le permiten agarrar nada. Se cae al suelo y comienza a tiritar y convulsionar. Román se asusta de ver su estado y pide alarmado evacuación por la emisora.

(Los personajes de esta historia son ficticios. Cualquier parecido con la realidad es mera coincidencia).*



Ejemplo 3

El técnico de guardia acude al incendio. Está claramente provocado, porque a lo largo de varios kilómetros de carretera hay 5 focos que han cogido dimensiones considerables. El técnico de guardia trata de aplicar los conocimientos de los cursos que ha recibido y empieza a mandar medios para un ataque directo desde la cola por cada flanco: flanco izquierdo del primer foco desde la carretera, flanco derecho, flanco izquierdo del segundo foco, flanco derecho, y así sucesivamente. El técnico pide más medios a la central porque no son suficientes para abarcarlo todo. Media hora después un medio aéreo le informa que los focos centrales tenderán a unirse y que es inútil destinar medios a ellos.

Respecto a la manera de seleccionar e interpretar la realidad de forma subjetiva, los autores Hammond, Keeney & Raiffa (1998) y Sutherland (1992), dan cuenta de los sesgos y/o efectos más relevantes, documentados y verificados. Estos son:

- **Efecto “marco” o “El principio de invariación”** también conocido como “La trampa de la expresión” Cuando cambia el contexto, puede cambiar la decisión. Existen investigaciones recientes que generalizan y aplican esta trampa al efecto de expresión, haciendo hincapié en que una situación problemática erróneamente expresada puede influir en el proceso decisorio.
- **Axioma de Independencia:** Deformación en la evaluación de los eventos de baja probabilidad (pero no imposibles) o de alta probabilidad (pero no ciertos).
- **Efecto de la situación creada:**
 - Lo “disponible” es generalmente lo que produce una emoción intensa.
 - La primera impresión es la que cuenta.
 - Un rasgo positivo o negativo destacado influye sobre los demás sin posibilidad de evaluarlos objetivamente.
- **Efecto de comprobación:** Tendencia a buscar información que ratifique la opinión o el instinto que tenemos y, al mismo tiempo, a evitar la información que puede contradecirlo.
- **Efecto “Exceso de confianza”:** Atribuirle a nuestra destreza resultados que son claramente producidos por la suerte, nos puede llevar a errores de juicio y percepción.
- **Efecto del Criterio Pesimista (de los peores resultados elijo el ‘menos malo’):** Suele estar presente en condiciones de incertidumbre. También llamada “trampa de la prudencia”, puede llevar a decisiones erróneas, tanto como a un exceso de confianza.
- **Hábito de la obediencia:** Muchas personas tienen tan arraigado el hábito de obedecer que actúan así sin darse cuenta de lo que están haciendo.



- **Efectos de pertenencia e interacciones entre grupos:** Si las actitudes de un grupo están sesgadas en una dirección, se vuelven aún más sesgadas por el hecho de interactuar. Ésto explica por qué las actitudes grupales son más extremas que las individuales. Por otro lado, este efecto lleva a otros dos aspectos:
 - o Pérdida de la capacidad de autocrítica
 - o Exacerbación del poder y de la influencia: señas distintivas de grupo influyen en la propia conducta.
- **Sesgo de dominancia fáctica:** Tiene que ver con aferrarse a la primera acción posible, en lugar de reflexionar sobre todas las acciones factibles. Este efecto produce la “dominancia” de una alternativa que anula el proceso decisorio.
- **Existencia de estereotipos:** En general, su principal efecto puede ser que sólo recordemos lo que esperamos oír: ese estereotipo domina la expectativa.
- **Falta de coherencia:** Implica la sobrevaloración de la opción elegida, convenciéndose de la inutilidad de aquellas opciones que no se eligieron.
- **Analogías con el pasado:** Toda decisión debe basarse siempre en la situación actual, mirando hacia el futuro y sólo observar el pasado para aprender de él.
- **Emociones:** Todas las personas sometidas a una intensa emoción pueden pensar y actuar erróneamente, distorsionando la realidad, la visión del mundo y hasta sus propias preferencias.

Seguramente al leer esto a todos nos surge la siguiente pregunta: *“y ante estos procesos que hemos descrito como automáticos e inconscientes, ¿Qué podemos hacer para prevenir sus interferencias y/o consecuencias negativas?”* La idea no es eliminar la intuición y todos aquellos procesos inconscientes, sino aumentar su poder, incorporándolos al proceso. Sin embargo, deben ser analizados rigurosamente con el fin de que distorsionen lo menos posible la percepción de la realidad.

Lomard (1960), define a la observación *“como la capacidad de discriminar / distinguir entre lo que la realidad realmente es y la realidad como uno mismo la ve”*. De lo que se trata, en definitiva es de pasar lo inconsciente a lo consciente, a través de un mecanismo de evaluación constante sobre cada pequeña observación que puede influir en nuestra decisión final.

Definitivamente debemos reconocer la importancia que tiene la conciencia en uno mismo sobre la toma de decisiones seguras y eficaces.

La formación y la experiencia facilitan esta toma de conciencia y ofrecen la posibilidad de interiorizar determinados protocolos de actuación que contribuyen a que el procesamiento de la información sea lo más objetivo posible.



17.2.2 LA PERCEPCIÓN DEL RIESGO

“Cada vez que tomo decisiones, trato de reducir los riesgos y problemas que puedan existir.”

(Michael Schumacher)

Percibir y evaluar el riesgo de forma objetiva en la extinción de incendios forestales es un elemento crucial para la seguridad del personal. En función de la información recopilada, determinamos los siguientes parámetros:

- El nivel de riesgo de la situación
- Los recursos de los que se dispone para afrontarla

¿Por qué sucede esto? ¿Qué nos lleva a infravalorar el riesgo y a sobrestimar nuestros recursos de afrontamiento? Dichter (1988), propone una respuesta para esto y plantea que las personas tienen una serie de prejuicios psicológicos que interfieren con una racionalidad objetiva:

- **Ilusión de control:** Es creer que uno puede influir en las situaciones aunque no se tenga control sobre lo que va a ocurrir. En la toma de decisiones en situaciones de emergencia, confiar de manera excesiva puede resultar un fracaso y un peligro, ya que quienes toman las decisiones ignoran los riesgos y por lo tanto fracasan en la evaluación objetiva de las probabilidades de éxito.
- **Los efectos de perspectiva:** Se refieren a la manera en que se formulan o perciben los problemas o las alternativas de decisión y a la manera en que estas influencias subjetivas pueden imponerse sobre hechos objetivos. En otras palabras, como lo que siento influye en mi manera de interpretar la realidad.
- **La desestimación del futuro:** En una toma de decisión, al evaluar las alternativas no se debe dar más importancia a los beneficios a corto plazo que a los de largo plazo, puesto que el considerar únicamente los de corto plazo podría influir para dejar de lado aquellas variables de largo plazo, lo que también podría resultar en situaciones negativas para la consecución de la meta final.
- **Presiones de tiempo:** En escenarios como la toma de decisiones en situaciones de emergencia, el premio es para la acción rápida y el mantenimiento del paso. Las decisiones que se toman con mayor conciencia pueden volverse irrelevantes e incluso desastrosas si los responsables de tomar la decisión se toman demasiado tiempo en hacerlo. En este



sentido es muy importante contar con un protocolo de actuación automatizado que permita saltar de una decisión a otra con mayor rapidez.

17.2.3 PENSAMIENTOS Y CREENCIAS EN LA TOMA DE DECISIONES

(Véase capítulo de "Valores y Creencias" del Bloque II)

17.2.4 CARACTERÍSTICAS PERSONALES Y ACTITUDES

Respecto a las características personales, Rubin (1986), identificó algunos factores que entorpecen la toma de decisiones:

- Desconectarnos de nuestros sentimientos
- Autoduda
- Desconfiar de nuestras capacidades
- Baja autoestima
- Exageración del propio punto de vista
- Ser dependiente
- Tomar decisiones bajo presión
- Evadir la toma de decisiones

Por otro lado, las características y actitudes que presentamos a continuación están relacionadas con una toma de decisiones eficaz y segura:

- **Humildad:** Una actitud humilde a la hora de analizar una actuación es muy importante para poder reconocer los aciertos y los errores como tal y aprender de ellos.
- **Aprender de la experiencia:** La experiencia tiene un importante papel en la toma de decisiones y está muy relacionada con la humildad. Los aciertos o errores pasados conforman la base para la acción futura. Asumir y aceptar la responsabilidad de los errores pasados previenen errores futuros. Reconocer y reforzar los aciertos anteriores facilita la repetición de los mismos para situaciones futuras.
- **Confianza:** En uno mismo, en el equipo y en las propias decisiones.
- **Buen juicio:** Se utiliza el término '*juicio*' para referirnos a la habilidad de percibir y evaluar información relevante. El '*buen juicio*' está constituido por el sentido común, la madurez, la



habilidad de razonamiento y la experiencia.

Un **buen juicio** se desarrolla de la siguiente manera:

- o Análisis de la información disponible.
 - o Revisar la propia experiencia.
 - o Establecer parámetros conformados por: los hechos, las opiniones y el conocimiento en general.
- **Creatividad:** La creatividad en la toma de decisiones consiste en tener la habilidad de combinar y asociar ideas, entendiendo la situación de una manera más amplia, desarrollando alternativas y, finalmente, logrando un resultado nuevo y eficaz para afrontar la situación.

17.2.5 INFLUENCIA DE LAS EMOCIONES EN LA TOMA DE DECISIONES

“Es muy probable que las mejores decisiones no sean fruto de una reflexión del cerebro sino del resultado de una emoción.”

(Eduardo Punset)

Uno de los descubrimientos más sorprendente sobre la relación entre las emociones y la toma de decisiones fue el curioso caso de **Phineas Gage**. Phineas Gage era un trabajador modélico y responsable de las vías del ferrocarril que consiguió sobrevivir milagrosamente a un accidente con una barra de acero que le atravesó la región frontal de cerebro. Tras el accidente mantenía intactas sus habilidades cognitivas y sus capacidades racionales (hablar, realizar cálculos matemáticos, etc.), sin embargo sus familiares y amigos empezaron a detectar cambios en la forma de actuar de Phineas Gage, como si se tratase de otra persona. Su carácter había cambiado por completo, se volvió maleducado, inestable, impaciente y agresivo. Poco tiempo después perdió a su mujer y su trabajo. Cuando se estudiaron dichos cambios se detectó que era incapaz de pensar y llevar a cabo planes de futuro porque tenía afectadas las funciones ejecutivas que nos permiten dirigir nuestra conducta hacia un fin y la capacidad para planificar, realizar y corregir nuestra conducta. El neurólogo Antonio Damasio estudió su caso y concluyó que existía una relación entre los lóbulos frontales, la emoción y la toma de decisiones.

El caso de Phineas Gage nos pone de manifiesto cómo las emociones están implicadas en determinadas funciones cognitivas como sucede con en el proceso de toma de decisiones. Las emociones guían la toma de decisiones, simplificando y acelerando el proceso, reducen la complejidad de la decisión y ayudan a resolver el posible conflicto que pueda existir entre opciones similares. Considerar las emociones en la toma de decisiones seguras es un requisito imprescindible para la misma.

Para intentar explicar cómo las emociones influyen en nuestros procesos de toma de decisiones y razonamiento, Antonio Damasio (1994), propone la “Hipótesis del Marcador Somático”. Según esta hipótesis, cuando tenemos que tomar una decisión, nuestro cerebro analiza las experiencias vividas, las necesidades, los intereses, provocando una reacción somática en nuestro cuerpo que se traducen en una experiencia emocional. Después asociaremos nuestro cerebro, reaccionará a esa emoción y la asociará a consecuencias positivas o negativas, lo que le permitirá tomar una decisión eficaz.



En situaciones de emergencia por incendio forestal, donde se requieren tomar decisiones de forma rápida y eficaz, el tiempo para el procesamiento racional de la toma de decisiones se ve drásticamente reducido y es el marcador somático el que finalmente, a través de un análisis de las consecuencias (buscando en nuestra memoria) quién busca la decisión más eficaz en décimas de segundo. Ésto es así porque la razón, cuando existen muchas posibilidades, necesita tiempo para realizar un análisis consciente de todas las ventajas e inconvenientes, para calcular consecuencias y finalmente elegir.

En estas situaciones de emergencia, interiorizar los protocolos de actuación, previamente establecidos, simplifican el proceso de toma de decisiones, de modo que se pueda llevar a cabo de forma óptima y siempre del lado de la seguridad. Para esto es crucial la formación y la experiencia.

17.3 LA TOMA DE DECISIONES EN LA EXTINCIÓN DE INCENDIOS FORESTALES. EJEMPLOS PRÁCTICOS

“No decidir es decidir.”

(Harvey Cox)

Ejemplo 1.

La Técnica de la helitransportada se incorpora al incendio desde el aire. Se encarga de evaluar la situación. Observa que el fuego sube por la pendiente y va directo hacia un pinar, por el que si se mete se convertirá en un gran incendio. Sin embargo hay un dato relevante: la columna de humo se tumba contra pendiente, lo que indica que el viento lo está frenando y la cabeza puede atacarse sin mucho riesgo. Se decide que el helicóptero deje a la cuadrilla a mitad de ladera en una zona segura hacia la que tiene escape fácil en curva de nivel, y así podrán atacar el flanco izquierdo-cabeza y cerrarlo antes de que llegue al pinar. De momento el incendio afecta a matorral disperso y pasto.

Una vez que el helicóptero les deja y la cuadrilla está a unos metros del flanco la Técnica se detiene y duda; sabe que su helicóptero no les va a apoyar porque está el Coordinador de Medios Aéreos, que es el encargado de comunicarse con ellos y dirigirlos desde ahora, por lo que deberá respetar sus instrucciones. Si contase con apoyo de alguna descarga se aseguraría una entrada para hacer ataque directo con la cuadrilla anclando desde ahí, pero si no cuenta con ella no se atreve a acercarse y tendrá que hacer un ataque paralelo. Las emisoras de tierra y aire están colapsadas y no le permiten solicitar apoyo. Su cuadrilla espera instrucciones.

En ese momento un avión de carga en tierra se aproxima y lee desde el aire las intenciones de la cuadrilla, con lo que realiza su descarga con retardante proporcionándoles un anclaje seguro desde el que continuar con ataque directo. El equipo entra y salvan el pinar.



REFLEXIONA SOBRE LAS SIGUIENTES CUESTIONES

- ¿Crees que el proceso de toma de decisiones de la Técnico ha sido eficaz y seguro?
- ¿Qué obstáculos has percibido?
- ¿Qué hubieras hecho tú en su lugar?

Ejemplo 2.

Al agente forestal le han asignado un convoy de medios para defender el pueblo afectado por el incendio. Éste lleva sólo un día y ha sido devastador; ha afectado varias poblaciones, los paisanos están muy indignados con la actuación del dispositivo, y muy asustados por si el fuego afecta sus casas. El agente forestal cuenta con un retén y dos autobombas, y una de ellas ni siquiera es de la zona. No los conoce en profundidad. Nunca han visto un incendio de aquellas magnitudes, y él es la persona del equipo con más experiencia. Él está al mando y debe tomar decisiones. Los daños son irreparables, la presión del vecindario es grande. Decide no esperar más a los medios que venían que han parado por una avería y pone en movimiento a su convoy extremando precauciones.

Poco tiempo después un cambio extremo en las condiciones del fuego les atrapa a todos.

REFLEXIONA SOBRE LAS SIGUIENTES CUESTIONES

- ¿Qué pensamientos/emociones crees que llevaron al agente a tomar la decisión de entrar?
- ¿Podrías detectar cuáles fueron los prejuicios subjetivos que llevaron al agente a infravalorar el riesgo?
- ¿Qué factores internos influyeron en su toma de decisiones?

Ejemplo 3.

A Ana* no le gusta hacer guardias de incendios, y lo hace porque no le queda más remedio (son tareas obligatorias). Le han dado cursos de formación de incendios y siente que le abruma. Le incomoda esa situación de estrés. Atiende, pero es demasiada información. Ese verano llega el día esperado en que se encuentra en el PMA como directora de extinción, y se siente muy mal. Todo depende de ella y es una carga enorme para sus hombros. Finalmente, el tiempo que pasa en el PMA lo hace pegada al teléfono, con conversaciones largas, o revisando mapas que le muestran los agentes forestales, e incluso recorriendo en coche los caminos buscando una posición dominante. Mientras el dispositivo actúa según las decisiones que van tomando unos y otros.

(* El personaje de esta historia es ficticio. Cualquier parecido con la realidad es mera coincidencia).

Ana sufre una situación **que te obliguen a responsabilizarte de algo que no te gusta ni para lo que te sientes preparado**. Es una situación inadecuada, sin embargo mientras se mantiene, Ana ha tomado una decisión: ha decidido no decidir. Para ciertas personas que sienten inseguridad (totalmente legítima) una forma de salvar la situación es dejar pasar el tiempo y que alguien asuma la responsabilidad de decidir. Sin embargo este planteamiento tiene su trampa, y es que la responsabilidad no se puede eludir, porque está designada en el mando, y si los que toman las decisiones por ti se equivocan la responsabilidad sigue siendo tuya.



Muy distinto es delegar funciones o pedir consejo según el estilo de liderazgo consultivo, pero la decisión final siempre debe ser de quien carga con la responsabilidad, en todos los niveles, (director de extinción, jefe de retén, etc). Si el capataz de retén elude su responsabilidad y alguno de la cuadrilla propone un ataque arriesgado, la responsabilidad sigue recayendo en el capataz. Por eso es importante entender que el mando tiene que tomar decisiones, y debe asumir que se puede equivocar en ellas. Por supuesto siempre debe optar por la decisión más segura para todos; dentro de las demás, quizá tu decisión es sacar un tipo de herramienta y te equivocas, con lo que el trabajo no será tan efectivo. Pero al menos has decidido, con lo que puedes aprender de tu error.

En el proceso de toma de decisiones debes saber varias cosas: la **primera** es que **no estás solo/a**, cuentas con un gran equipo, algunos más expertos que otros, algunos más predispuestos a ayudar que otros, y puedes apoyarte en ellos sin que ello suponga eludir tus funciones. **Después** entiende una cosa, **lo que sabes es lo que tienes**, es decir, podrías haber estudiado más, podrías haber practicado más, pero de donde tú partes para este incendio o situación es lo que tienes para resolverla (sin olvidar los apoyos que mencionamos antes) con lo que no te lamentes por tu falta de experiencia, eso lo podrás solucionar a posteriori. Con tus conocimientos y experiencia actuales y tus apoyos, selecciona la gama más adecuada de alternativas para cada acción. Tendrás que decidir una. Valóralas, observa sus pros y contras y selecciona la más segura y efectiva. Después supervisa y observa los resultados, analízalos y si te has equivocado o se puede mejorar en algo tu decisión, aprende para la próxima.

Ejemplo 4.

Ricardo* es un capataz de helitransportada que se siente inseguro habitualmente. Varios de los miembros de su cuadrilla le resultan amenazadores, se siente incómodo con ellos y gran parte de sus esfuerzos se enfocan en complacerles o en que no se enfaden y no le generen problemas.

Trata de tomar sus decisiones para caer bien a todos. Ayer durante el incendio con su cuadrilla tenía que hacer una quema, y en lugar de hacer línea de defensa como le sugirió el técnico, la cuadrilla le propone quemar poco a poco apoyándose en el batefuegos y la mochila, y así se evitarían un trabajo muy duro. Le convencen alegando que llevan mucho tiempo de incendios, que están descontentos con el trato de la empresa, etc. Ricardo se siente incómodo porque es algo arriesgado, pero siguiendo su patrón habitual cede y hacen la quema como ellos propusieron.

(* El personaje de esta historia es ficticio. Cualquier parecido con la realidad es mera coincidencia).



Cuando se dirigen equipos la presión por caer bien a todos se hace muy difícil en ocasiones. A nadie le gusta ser el que genere más trabajo a los demás, sin embargo por encima de ti también hay presiones por parte de la responsabilidad.

En este caso **Ricardo** ha tomado una decisión para evitar un conflicto porque tiene un problema de inseguridad y autoestima, y con ello está generando dos cosas: la **primera** es que se está faltando al respeto, porque toda la carga de que salga bien o no está sobre él, es decir, para que la cuadrilla no haga su trabajo él se está jugando el suyo. La **segunda** es que si sale mal, y tal vez porque el viento es muy fuerte o el combustible muy alto para hacer una línea negra con esas herramientas la quema se escapará, la estrategia se desestabilizará, y eso conllevará mucho más trabajo para todos.

Es importante que la decisión tomada tenga un criterio de operatividad; esto por supuesto incluye la seguridad del equipo, su estado físico, etc., pero no porque se van a congregar conmigo o no.





EJERCICIO

A partir de ahora cuando tomes tus decisiones vas a incluir a dos miembros más en tu equipo: el primero eres tú mismo, y el segundo el bosque. Con estos dos nuevos integrantes ya puedes valorar si tu decisión perjudica insosteniblemente a uno, al otro, o al resto de la cuadrilla, y puede ayudarte a ver si es operativa y justa.

Ejemplo 5.

Carla* es una técnico de helitransportada con bastante experiencia que está trabajando con su cuadrilla en un gran incendio. Los pronósticos meteorológicos avisan de un cambio en la dirección del viento a lo largo del día, pero no dicen cuándo. De momento llevan horas de trabajo en ataque directo con mangueras y la cuadrilla ha trabajado duro.

El perímetro les lleva hacia una vaguada más en la que van a internarse cuando Carla echa un vistazo y observa que la gran columna de humo ya no está tan tumbada, y que comienza a levantarse. Por un momento duda de si dar la orden de retirada, porque la cuadrilla puede enfadarse mucho de abandonar todo el trabajo que llevan hecho y si se equivoca la van a criticar duramente. No obstante toma la decisión y ordena la evacuación a la zona de seguridad.

(El personaje de esta historia es ficticio. Cualquier parecido con la realidad es mera coincidencia).*

En el libro "Mal de altura" de John Krakauer, que narra la tragedia del Everest en el que varios montañeros quedaron atrapados en un temporal cerca de la cima, se cuenta el caso de un suizo que salió en solitario desde su ciudad natal, recorrió los miles de kilómetros que le separaban del campamento base en bicicleta, y después inició la ascensión en solitario. Cuando estaba a pocos centenares de metros de llegar a la cima observó las nubes y el comportamiento meteorológico en general y decidió que era demasiado arriesgado y descendió sin llegar a la cumbre. El resto de expediciones continuó con las trágicas muertes que todos conocemos.

En este caso, la técnico opta por la decisión más segura. Por supuesto su experiencia es un grado, y ha podido leer las señales junto con la información de cambio de viento, pero la presión que pueda sentir por si se equivoca, la juzguen o critiquen es igual de real. En estas situaciones se pueden valorar las dos opciones y analizar lo peor que puede pasar en cada una, de este modo:

- Opción A: continuamos el avance. Si todo sale mal y cambia el viento nos puede atrapar y será una tragedia.
- Opción B: nos retiramos. Si es una falsa alarma perdemos el trabajo realizado y la cuadrilla se enfadará conmigo.

Aunque la peor situación de la opción B es desagradable, este caso no deja lugar a dudas.



BIBLIOGRAFÍA:

Damasio, A. R. (2004). El error de Descartes. Barcelona: Crítica. (Orig. 1994).

Dichter, E. (1988). ¿Es usted un buen gerente? McGraw Hill Latinoamericana, S.A.

Hammond J. & Keeney, R.; "The hidden traps in decision making", Harvard Business Review, Sept/Oct 98, Vol 76, Issue 5, p.47.

Hammond, J.; Keeney R. & Raiffa, H.; "Smart Choices: A Practical Guide to making better decisions", Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, (1999).

Hellriegel, D. y Slocum, J. (2004). Administración. España. ITP.

Henry L.Tosi, John Rizzo & Stephen Carroll ("Managing Organizational Behavior"; Blackwell Business (1995).

Rubin, J. & Zartman, W. Poder y Negociación. (2000)

Lomard & Georgerd. (1960). "Self-awareness and the scientific method"; Science.

Simon H. A. (1976). Administrative Behavior. 3th edición. The Free Press, New York.

Simon, H. A. (1992). Economics, bounded rationality and the cognitive revolution. With: M. Egidi, R. Marris y R. Viale. Editado por: M. Egidi y R. Marris.

Sutherland, Stuart; "Irracionalidad, el enemigo interior", Editorial Alianza, (1996).

CAPÍTULO XVIII

TRABAJO EN EQUIPO

“Lo más hermoso del trabajo en equipo es que siempre tienes a otros de tu lado.”

(Margaret Carty)





18.1 EL TRABAJO EN EQUIPO

“Ninguno de nosotros es tan bueno como todos nosotros juntos.”

(Ray Kroc)

Un grupo de personas se define como un equipo de trabajo cuando todos y cada uno de sus miembros persiguen una finalidad u objetivo común relacionado con el desempeño profesional. Estos equipos de trabajo están formados por personas con diferentes características, actitudes, experiencias, conocimiento, y el equipo en general se enriquece de estas diferencias. A partir de la diversidad, cada miembro del equipo asume un rol en función de sus características, actitudes y habilidades que en algunos casos es asignado (como es el caso de los mandos) o en otros es el grupo el que otorga esos roles.

En el seno de cada equipo existen un conjunto de normas y valores establecidos por todos que en ocasiones, se hace de forma explícita pero que habitualmente se ponen de manifiesto de forma implícita, surgiendo de manera espontánea y sosteniéndose a través del sentimiento de pertenencia al equipo que cada miembro experimenta.

En el siguiente cuadro exponemos los principios fundamentales que definen el trabajo en equipo:

PRINCIPIOS DEL TRABAJO EN EQUIPO. “LAS CINCO C”. (Premolí, 2015)

- **Complementariedad:** Los miembros de un equipo se complementan en sus habilidades y conocimientos, creando sinergias entre ellos.
- **Coordinación:** El equipo debe organizar y planificar sus tareas para llegar a una buena coordinación, que será supervisada por el líder del equipo.
- **Comunicación:** Comunicación abierta y fluida
- **Confianza:** Cada persona del equipo confía en el buen desempeño profesional del resto de compañeros.
- **Compromiso:** Cada miembro del equipo se siente comprometido con los objetivos y fines del equipo, aportando lo mejor de sí mismo para su consecución.

Desde el punto de vista individual el trabajo en equipo proporciona numerosos beneficios a cada uno de sus miembros, aumentando su autoestima, ofreciendo la posibilidad de experimentar relaciones sociales positivas y satisfactorias (creando lazos afectivos que favorecen el compañerismo), mejorando los resultados de su trabajo a la vez que se refuerza la seguridad a nivel individual y colectivo.

Desde el punto de vista organizacional, el trabajo en equipo permite la creación de sinergias entre sus miembros (término que definiremos a continuación), lo que llevará a una complementación de



las habilidades y recursos individuales, aumentando el grado de compromiso y el rendimiento profesional. A su vez, el equipo desarrollará actitudes y habilidades más flexibles y creativas para adaptarse a las diferentes situaciones, derivando todo esto en un aumento de la productividad profesional y la obtención de mejores resultados respecto a la planificación, organización y ejecución de la actividad laboral.

Sin embargo, un equipo siempre se mueve dentro de un contexto social, cultural y laboral que define las características del entorno en el que habitan los equipos. Este entorno está formado por un conjunto de factores a nivel individual, grupal y colectivo, que, en algunos casos, pueden convertirse en facilitadores del crecimiento y evolución de los equipos y en otros pueden obstaculizar este proceso.

A continuación presentamos una serie de factores que facilitan y otros que obstaculizan el trabajo en equipo.

FACTORES QUE FACILITAN EL TRABAJO EN EQUIPO
<ul style="list-style-type: none">• Una visión compartido sobre los fines y objetivos del equipo.• Actitudes de respeto y compromiso.• Un clima de confianza y apertura.• Asumir la responsabilidad individual y compartida.• Comunicación abierta y honesta.• Desarrollar un sentido de pertenencia al equipo.• Flexibilidad y creatividad ante diferentes situaciones.• Reconocimiento y valoración de la diversidad.• Capacidad de autorregulación.• Interdependencia positiva.• Desarrollo de estrategias de negociación para la toma de decisiones grupales.• Afrontamiento de los conflictos.• Gestión positiva del conflicto.• Liderazgo participativo.

Tabla 34. Factores que facilitan el trabajo en equipo.

FACTORES QUE DIFICULTAN EL TRABAJO EN EQUIPO
<ul style="list-style-type: none">• Objetivos no definidos ni compartidos.• Valores y actitudes incompatibles.• Falta de organización y planificación.• Falta de comunicación.• Liderazgo no efectivo.• Sentir las diferencias como obstáculo en lugar de beneficiarse de ellas.• Intereses y motivaciones diferentes.• Evitación de los conflictos.• Culpar, juzgar y acusar.• Clima de desconfianza y hostilidad.• Conflictos con la organización.

Tabla 35. Factores que dificultan el trabajo en equipo.



18.2 LA MADURACIÓN DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO: UN EQUIPO MADURO ES UN EQUIPO SEGURO

“Las fortalezas están en nuestras diferencias, no en nuestras similitudes.”

(Stephen Covey)

Cada equipo, en su esencia, construye una forma concreta de interacción y comunicación entre sus miembros, influyendo en el nivel de eficacia del equipo y su grado de madurez. El grado de madurez de un equipo repercute directamente en la seguridad.

Un equipo maduro es aquel que:

- Se conoce
- Se siente cohesionado
- Es consciente
- Se responsabiliza
- Confía
- Gestiona sus conflictos

18.2.1 EL CONOCIMIENTO DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO

Cuando hablamos de un equipo que se conoce, nos referimos a un equipo que conoce sus fortalezas y debilidades, los obstáculos que le rodean y sus oportunidades, gestionando todos estos elementos para que se transformen de tal manera que se conviertan en un impulso para el equipo.

Estos elementos pueden organizarse de la siguiente manera:

- **Factores internos:** Se refieren a las fortalezas y las debilidades de los equipos. Tienen que ver con las características, recursos y habilidades que los miembros que componen los equipos, de las relaciones que se establecen entre ellos, de la comunicación, de los conflictos encubiertos, latentes o directos y de la manera en la que se gestionen.
- **Factores externos:** Se refieren a los obstáculos y las oportunidades que están presentes en el entorno en el que se mueve el equipo. Tienen que ver principalmente con la relación que mantiene el equipo con la organización, la comunicación, el clima organizacional, los recursos, las condiciones, etc.

¿Qué hace el equipo cuando toma consciencia de todos esos factores que influyen y condicionan el funcionamiento y la seguridad del equipo? El primer paso es el más importante, y consiste en tomar consciencia de ellos. El segundo resulta un poco más complejo e implica soltar el rol que nos coloca en un estado de “indefensión aprendida” o “proceso de victimización”, en el que interiorizamos la



idea de sentirnos víctimas de las circunstancias y de todo aquello que me rodea que es ajeno a mí, y empezamos a asumir la responsabilidad y la influencia que tenemos sobre todos estos factores que están afectando a mi equipo. Cuando hablamos de la responsabilidad no nos estamos refiriendo a la responsabilidad de que esos factores aparezcan o no, sino a la responsabilidad de lo que hacemos con ellos. Para ello debemos de ser capaces de percibir que como equipo tenemos cierto nivel de influencia en todos y cada uno de aquellos factores que nos afectan, ya sean internos o externos. De esta forma podemos tener dos tipos de influencia:

- **Influencia directa:** Puedo influir en la aparición o desaparición de los factores o acontecimientos que condicionan al equipo (conflictos, problemas de comunicación, competitividad, falta de colaboración, etc.).
- **Influencia indirecta:** No puedo influir en la aparición o desaparición de los factores o acontecimientos que condicionan al equipo pero sí en la forma en lo que estos nos afectan. Es decir, no puedo cambiar la incertidumbre laboral pero sí la frustración, el miedo y la desmotivación que esto me genera y que influye negativamente en mi rendimiento y en mi seguridad individual y grupal. La mayoría de los factores externos entran dentro de este apartado. Podemos influir indirectamente, incluso en aquellos factores que menos sospechamos, como por ejemplo, a simple vista puede parecer que no tengo ningún tipo de influencia sobre las condiciones meteorológicas que están presentes en un incendio, los cuales pueden poner en peligro la seguridad del equipo, sin embargo, aunque no puedo cambiar su aparición sí que puede influir en las consecuencias que puedan tener para el equipo una meteorología determinada, ¿cómo? Extremando las precauciones.

Esta idea de la influencia se basa en lo siguiente: “*Las cosas no son lo que son, son como las vivimos*” por tanto, lo que verdaderamente afecta al equipo no es el factor en sí, sino como interpreta ese factor y como siente ese factor: Un factor externo puede ser un elemento neutral hasta que empieza a cobrar sentido para un equipo y lo considera como un “obstáculo” o una “oportunidad”.



Gráfico 53. Proceso de respuesta emocional.



EJERCICIO PARA DESARROLLAR EL CONOCIMIENTO DE LOS EQUIPOS

El objetivo de este ejercicio es que todos los equipos puedan analizar sus fortalezas, debilidades, obstáculos y oportunidades, detectar qué están haciendo con estos elementos en la actualidad y cómo podrían gestionarlos mejor.

- Buscar un momento apropiado en el que el equipo sepa que puede contar con un tiempo aproximado de dos horas sin interrupciones. Elegir un lugar cómodo y confortable, preferiblemente que el equipo pueda trabajar sentado en sillas colocadas en círculo y sin que haya muchos elementos en medio (mesas, etc.)
- Hacer cuatro columnas en una pizarra e identificar los siguientes elementos:
 - **Fortalezas:** Elementos y características del equipo (de la forma de comunicar, organizar, planificar, actuar...) que potencian las posibilidades del equipo contribuyen a su crecimiento y evolución.
 - **Debilidades:** Elementos y características del equipo (de la forma de comunicar, organizar, planificar, actuar...) que pueden hacerlo potencialmente vulnerable y poner en riesgo la seguridad (se pueden traducir por ejemplo en necesidades de formación).
 - **Obstáculos:** Elementos y características del entorno del equipo (relacionados principalmente con la organización, las características propias de una situación de emergencia, etc que pueden hacerlo potencialmente vulnerable y poner en riesgo la seguridad).
 - **Oportunidades:** Elementos y características del entorno del equipo (relacionados principalmente con la organización, las características propias de una situación de emergencia, etc.) que potencian las posibilidades del equipo y contribuyen a su crecimiento y evolución.
- A partir de este análisis reflexionamos sobre las siguientes cuestiones:
 - ¿De qué manera están influyendo estos elementos al equipo en la actualidad?
 - ¿Qué estrategias estamos usando para el afrontamiento de los obstáculos y las debilidades? ¿Están siendo eficaces?
 - ¿Consideráis oportuno plantear nuevas estrategias de afrontamiento?
 - Os proponemos hacer una lluvia de ideas, sin juzgar si esas ideas son buenas o malas, posibles o imposibles. Después analizar cada idea, valorar su viabilidad e intentar prever que resultados obtendríamos si cambiáramos nuestra posición sobre aquellos factores que están limitando al equipo.
 - ¿Qué supondría pasar de una posición pasiva (victimización) a una activa (responsabilidad e influencia)?



18.2.2 LA COHESIÓN DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO

Los equipos de trabajo más eficientes son aquellos en los que existe una gran cohesión entre sus miembros, donde sus miembros se sienten orgullosos de pertenecer a él.

La Cohesión es considerada por Gibson, Ivancevich & Donnelly (2001), como "**la fuerza de los deseos de los miembros del equipo de trabajo para permanecer en él y su compromiso hacia la misión del equipo**". Estos autores consideran que esas fuerzas son mayores que aquellas que puedan intentar alejar a los miembros del equipo, permitiéndole crear un sentido de pertenencia.

Cuando un equipo está cohesionado:

- La comunicación entre sus miembros se realiza de forma eficaz.
- Los miembros del equipo se sienten libres para expresar sus opiniones.
- Aumenta la motivación y el grado de satisfacción experimentada.
- Se crean una serie de normas y valores que son respetadas.
- Existe una sensación de liderazgo compartido.
- Todos sus miembros se sienten involucrados con las tareas y los objetivos.
- Las decisiones se toman por consenso.
- Existe un reconocimiento entre sus miembros.

Al hablar de cohesión, debemos diferenciar dos tipos de cohesión dentro de un mismo equipo. Ambas están directamente relacionadas ya que la aparición de una determina en gran medida la presencia de la otra:

- **Cohesión social:** Tiene que ver con los lazos afectivos y la atracción interpersonal que acerca a los miembros de un equipo.
- **Cohesión con la tarea:** Se refiere al modo en el que las aptitudes y las habilidades de cada miembro del equipo se conjugan para permitir un desempeño óptimo.

El que un equipo esté cohesionado no depende solo de la voluntad de sus miembros sino que además existen una serie de factores que la determinan:

- **Composición:** Que sus miembros tengan una actitud positiva, colaboradora, proactiva, generosa, que les lleve a generar un buen ambiente.
- **Tamaño:** Por lo general los equipos pequeños suelen estar más cohesionados.



- **Liderazgo:** Un líder carismático que motive al equipo a mantenerse unido.
- **Las características de la tarea:** El tipo de tarea es importante. Mientras más atractivo, interesante, exigente y motivador resulte la tarea a realizar por el equipo, más cohesionado se mostrará (Ejemplo: el equipo se mostrará más cohesionado ante la tarea de extinción de un incendio forestal que ante la tarea de desbrozar).
- **El ambiente de trabajo:** Un ambiente positivo, basado en el respeto y el reconocimiento, con buena comunicación y donde se fomente la comunicación, influirá positivamente para que el equipo se muestra cohesionado.

EJERCICIOS PARA CREAR UN EQUIPO COHESIONADO:

Os proponemos dos ejercicios:

1. **Reflexión sobre la manera de afrontar las dificultades:** Reflexionar cuál es la estrategia que suele usar habitualmente el equipo para afrontar las dificultades: Ante una dificultad, que afecta al equipo entero o a algunos de sus miembros:
 - ¿Se involucra todo el equipo?
 - ¿Lo toman como una dificultad que todos deben de afrontar porque al final afecta a la seguridad y la eficacia de todo el equipo?
 - ¿Tratáis de buscar solución?
 - ¿Qué tipo de críticas se hacen? ¿Constructivas/destructivas? ¿Funcionales/disfuncionales?
 - ¿Cómo se organizan la distribución de responsabilidades?
 - Finalmente, esta forma de afrontar las dificultades, ¿Mantiene al equipo unido o lo distancia?
2. **Reconocimiento de los éxitos:** Vamos a evaluar la trayectoria del equipo, su evolución y crecimiento. Enumeramos:
 - Los conflictos que han sido resueltos
 - Las actuaciones eficaces en los incendios con una buena coordinación e implicación
 - Los actitudes positivas que contribuyen a construir un ambiente positivo en el equipo
 - A esto le vamos a llamar nuestros éxitos: Ahora se trata de dos cosas, detectar qué ha hecho el equipo para conseguir estos éxitos, y por otro lado, es muy importante celebrar los éxitos. Os proponemos una comida más especial en la que el equipo al completo celebre los logros obtenidos.

18.2.3 LA TOMA DE CONSCIENCIA, LA CONFIANZA Y LA RESPONSABILIDAD DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO

Un equipo maduro es un equipo consciente, confiado y responsable. La toma de consciencia, la confianza y la responsabilidad, son el punto de partida para todas las iniciativas de mejora, cambio y crecimiento.



- **Toma de consciencia:** La toma de consciencia consiste en pasar de una visión individual y personal a una visión compartida, basada en el reconocimiento del objetivo común que nos une como equipo. Se trata de un pasar de un “Yo” y “Ellos” a un “Nosotros”.
- **Confianza:** La toma de consciencia sirve para fortalecer la confianza y establecerla como uno de los valores principales a vivir y cultivar en el equipo. La confianza es esencial para que el equipo logre un buen desempeño, abarcando mucho más allá de la confianza en el compañero. La organización en general debe confiar en sus equipos, creer en ellos y en su capacidad de actuar de forma eficaz y segura, fomentando su motivación de logro y apertura hacia espacios de creatividad, independencia y responsabilidad. Para generar confianza en los equipos se necesita: sinceridad, integridad, comunicación, competencia y capacidad.
- **Responsabilidad:** A partir de una toma de consciencia y un sentimiento de confianza, el equipo, de forma conjunta, se convierte en responsable de sus decisiones, acciones y resultados. La responsabilidad consiste obtener herramientas para dirigirse al equipo, clarificando actitudes y comportamientos que permitirán apoyarse como equipo ante cualquier tarea o situación.

EJERCICIOS PARA AUMENTAR LA CONSCIENCIA, LA CONFIANZA Y LA RESPONSABILIDAD EN LOS EQUIPOS DE TRABAJO

1. Ejercicio para la toma de consciencia: Detectar en qué aspectos el equipo se ordena más desde el “Yo” y en cuales desde el “Nosotros”.
 - ¿Cómo afecta esto al rendimiento y la seguridad?
 - ¿Qué elementos están motivando a que esto ocurra?
2. Ejercicio para eliminar la desconfianza: Abraham Lincoln dijo: “*No me gusta ese hombre. Necesito conocerlo mejor*”. De esto se trata este ejercicio: de conocernos mejor.
 - Revisa que parte os está distanciando de otros compañeros, nos crea desconfianza y ver que tienen que ver eso conmigo
 - ¿En qué baso mi desconfianza? ¿Qué beneficios obtendría el equipo y yo si transformara la desconfianza en confianza?
 - Os animamos a que os acerquéis un poco más a aquellos miembros del equipo del que te sientas más alejado y desconfiado. Obsérvalo a él y a ti mismo cuando estás con él e intenta verlo desde una perspectiva diferente a la que has tenido hasta ahora.
3. Ejercicio para la responsabilidad: Enumerad las tareas/objetivos/fines del equipo y valorad en qué medida cada uno de ellos se siente implicado y se percibe responsable de su consecución
 - ¿Cómo repercute la responsabilidad individual en la responsabilidad conjunta?



18.3 LAS SINERGIAS EN LOS EQUIPOS DE TRABAJO. ENFOQUE SISTÉMICO

Un elemento clave para los equipos de trabajo es la creación de **sinergias**. La palabra sinergia se define como la idea de que “**El todo es más que las sumas de las partes**”, lo que supone para los equipos de trabajo unos mejores resultados en su rendimiento y eficacia ya que estos resultados son mayores que la suma de los esfuerzos y capacidades de cada uno de sus miembros. Estos resultados multiplicados no dependen solo de las características y competencias individuales sino también de las características y competencias que se tenga como equipo. En concreto, los resultados de un equipo dependen de tres competencias clave:

- **Saber:** (Saber hacerlo). Se refiere a las características diferenciales de los componentes del equipo y del equipo en general (conocimientos, aptitudes, habilidades...etc.).
- **Poder:** (Poder hacerlo). Las oportunidades que se le presenten al equipo para poner todos sus recursos en funcionamiento.
- **Querer:** (Querer hacerlo), El nivel de motivación del equipo y de compatibilidad entre los objetivos personales y los del equipo.

La creación de sinergia producirá un efecto positivo que aumentará la motivación, la cohesión y la unidad del equipo además de otros beneficios tales como:

- La posibilidad de enfocar hacia aquello que generará resultados positivos.
- Conectar con la capacidad que tenemos como personas y equipos.
- Ampliar la visión y las posibilidades de cada acción.
- Encontrar formas efectivas de colaboración y cooperación.
- Descubrir el lugar que ocupamos en un sistema y enriquecer nuestra posición.

Para que se generen sinergias, debe haber en el equipo una buena organización y un objetivo común, comprendido y aceptado por todas las personas que forman parte del equipo. Además es importante la presencia de una serie de factores que posibiliten el surgimiento de sinergias:

- Liderazgo flexible y orientado a las tareas
- Comunicación eficaz
- Clima de seguridad y confianza



- Roles bien definidos
- Apoyo mutuo
- Sentido de pertenencia

“Si tú tienes una manzana y yo tengo una manzana; e intercambiamos manzanas, tanto tú como yo seguimos teniendo una manzana; pero si tú tienes una idea y yo tengo una idea; e intercambiamos ideas, entonces, ambos tenemos dos ideas.”

(George Bernard Shaw)

La esencia de la sinergia reside en la valoración de las diferencias individuales que ayuda a comprender que las personas no ven el mundo como es, sino como son ellas mismas. Su concepto está directamente relacionado con la teoría general de los sistemas, ya que se considera una de las propiedades que presentan los sistemas. El enfoque sistémico entiende que los equipos de trabajo están formados por sistemas, subsistemas y la interacción que aparece entre ellos. En este sentido entiende que las interacciones entre las partes o componentes de un sistema generan un valor agregado mayor al que se lograría si cada componente funcionara por separado. Normalmente estos sistemas y subsistemas suelen ser invisibles hasta que un equipo toma consciencia de ellos.

Por otro lado, el enfoque sistémico entiende a los equipos como sistemas vivos, afirmando que al igual que el “Efecto Mariposa” (el simple aleteo de una mariposa puede provocar un huracán en la otra parte del mundo), un cambio en cualquiera de los sistemas genera cambios en el sistema en general. Por tanto, desde esta perspectiva, se coloca a la persona como protagonista de todos los procesos. Es entonces cuando surge la sinergia en los equipos de trabajo, cuando el logro de los objetivos se alcanza gracias a que los componentes comparten una dirección común, con un sentido de pertenencia y apoyo mutuo.

EJERCICIOS PARA CREAR SINERGIAS EN LOS EQUIPOS DE TRABAJO

1. **Análisis para una mejora en el rendimiento:** El equipo se reúne y se pone un objetivo o una meta determinada. Ahora analiza si dispone de las tres competencias analizadas anteriormente:
 - **¿Sabemos hacerlo?:** Es decir ¿Disponemos de los conocimientos, las aptitudes y habilidades para hacerlo?
 - **¿Podemos hacerlo?:** Es decir ¿Tendremos la oportunidad para poder llevar a cabo nuestro objetivo/meta?
 - **¿Queremos hacerlo?:** Es decir ¿Estamos motivados para hacerlo? ¿Qué es lo que nos motiva para hacerlo? ¿Son compatibles todas nuestras necesidades?
2. **Estableciendo sinergias:** Pensamos en una buena actuación en la extinción de un incendio forestal y reflexionamos ¿Qué aspectos de cada componente del equipo ha contribuido a conseguir un buen resultado? (Ejemplo: La buena planificación del capataz, el ánimo de José*, la perseverancia de Luis*, la gestión emocional de Paco*, la motivación de Ana*...).

(Los personajes de esta historia son ficticios. Cualquier parecido con la realidad es mera coincidencia).*



18.4 EL TRABAJO EN EQUIPO EN LA EXTINCIÓN DE INCENDIOS FORESTALES. EJEMPLOS PRÁCTICOS

“Llegar juntos es el principio. Mantenerse juntos, es el progreso. Trabajar juntos es el éxito.”

(Henry Ford)

18.4.1 COLABORACIÓN VS COMPETENCIA

En la extinción de un incendio forestal intervienen distintos equipos de trabajo, incluso de diferentes organizaciones, que deben coordinarse y organizarse de forma espontánea, formando un gran equipo cuyo principal objetivo sea llegar a una actuación eficaz y segura. En ocasiones esta coordinación resulta difícil y puede generar algunos conflictos entre equipos y organizaciones. A continuación presentamos algunos ejemplos sobre los que podemos reflexionar:

Ejemplo 1.

Juanjo* es un Técnico de operaciones que trabaja en una base con un helicóptero contratado por una empresa diferente a la suya. Después de varias semanas de trabajo conjunto no está nada contento con la tripulación; ha habido un par de inoperatividades de las que no le han dado información. En una de ellas, el helicóptero tuvo que regresar a base dejándole sólo con su cuadrilla en un incendio y a la vuelta únicamente le dieron explicaciones vagas. En otra ocasión tuvieron un vuelo demasiado agitado que asustó a la cuadrilla y cuando fue a tratarlo con los pilotos tampoco se llegó a buen puerto. Juanjo desconfía de las explicaciones que le dan, y sabe que al pertenecer a empresas diferentes le ocultan información. Cansado de varios desplantes decidió hacer un informe y entregárselo al Centro Operativo, y éste amonestó a la tripulación, que se indignó muchísimo al enterarse que el informe provenía de uno de sus Técnicos y que eso amenaza la contratación de su empresa.

Ha empezado la guerra, y ahora la convivencia es muy difícil en la base: ya se ha cambiado el procedimiento de desembarque y anclaje del bambi varias veces alegando mayor operatividad. En diversos incendios se ha desembarcado a la cuadrilla más lejos del incendio de lo que se debería, y el apoyo del helicóptero con descargas a la cuadrilla ha disminuido claramente.

La cuadrilla se siente incómoda con esta situación; aparte de todos los cambios que les marean se sienten muy inseguros cada vez que vuelan, y la actitud de enfado continuo de su Técnico hace que tampoco le vean muy centrado en tierra.

(El personaje de esta historia es ficticio. Cualquier parecido con la realidad es mera coincidencia).*



Reflexiona sobre las siguientes cuestiones:

- ¿Qué crees que ha generado realmente este conflicto?
- ¿Cómo influye esta situación en la seguridad del equipo?
- ¿Qué solución consideras la más adecuada para resolver el conflicto?

Ejemplo 2.

El concurso de contratación de los Medios Aéreos de la Comunidad termina esta campaña, y eso ha generado mucha inquietud e incertidumbre entre los pilotos de la empresa mayoritaria Alapun porque saben que la competencia, Airpon, con algunas bases adjudicadas en la misma comunidad, quiere presentarse al nuevo concurso. La gente en tierra permanece ajena a esto, y al principio se les escapaban detalles, como que los medios de Airpon alardeaban de llegar a los incendios antes que el resto de medios aéreos, o aquella otra vez que un medio de Alapun no pudo salir a un incendio por tormenta y sí salió uno de Airpon asumiendo quizá demasiados riesgos. Sin embargo a partir de ahí incluso en tierra empezó a trascender algo, rumores primero, como que el Coordinador de medios aéreos, contratado por Alapun, adjudicaba los puntos de agua más alejados a los helicópteros de Airpon y así hacían menos descargas en el incendio, pero después cosas más visibles como descargas de algún avión de carga en tierra demasiado arriesgadas que incluso pusieron en riesgo algún retén de tierra que actuaba en la zona.

Reflexiona sobre las siguientes cuestiones:

- ¿Por qué crees que no se está trabajando en equipo en esta situación?
- ¿Cómo influye esta situación en la seguridad de los pilotos y del dispositivo en general?
- ¿Se te ocurre alguna estrategia para afrontar esta situación?

Ejemplo 3.

Emilio* está muy enfadado porque a la cooperativa rival le han adjudicado algunas cuadrillas que él llevó el verano pasado. Se siente muy presionado porque no le salen las cuentas al perder los beneficios con los que había contado, y no sabe cómo van a salir adelante con lo que tiene. Los rivales hicieron prácticamente una baja temeraria y se las quitaron sin que pudiera hacer nada. No le gusta cómo funcionan; ha visto cómo recortan en EPIs, formación y sueldos por lo que ha investigado de antiguos contratados, y casi todo el personal es nuevo e inexperto. De seguir así el próximo concurso se llevarán las cuadrillas que les quedan.

Como ha visto la poca experiencia que tienen y cómo dejan el trabajo sin rematar ha pasado instrucciones a todas sus cuadrillas de que “al enemigo ni agua”. No deben hacerle el trabajo a los de la otra cooperativa ni ayudarles salvo para lo mínimo imprescindible, ya que su futuro laboral depende de ello.

(* El personaje de esta historia es ficticio. Cualquier parecido con la realidad es mera coincidencia).



Curioso, ¿verdad? Y sin embargo es una realidad más habitual de lo que pensamos en el sector de incendios forestales. Miembros de empresas o administraciones que ven amenazado su puesto de trabajo por otras entidades rivales. Y sin embargo el principio fundamental del trabajo en emergencias es la colaboración, y no la competencia. Si compites con tu compañero puedes generar y/o sufrir un accidente. Pero claro, ese es el problema de raíz: no vemos al resto de los que trabajan con nosotros como compañeros. Al fin y al cabo pertenece a la competencia, luego inconscientemente es una amenaza, un posible enemigo.

Es fundamental eliminar esa visión. Cualquier persona que trabaje en el dispositivo es tu compañero, independientemente de si pertenece a un cargo superior, inferior, a empresa o a la administración. En una emergencia esa persona te puede salvar la vida.

Imagínate que una descarga de un avión ha partido un pino que ha caído sobre ti, quizá porque estabas en un lugar inapropiado o porque no tuvo cuidado. El caso es que estás atrapado y herido, y los únicos que aparecen con una motosierra son los miembros de una cuadrilla de "la competencia". ¿Qué crees que van a hacer, pasar de largo? Sabes bien que en esos casos nos olvidamos de quién nos contrata y sólo vemos a la persona que necesita ayuda. Se olvidan incluso rencillas anteriores.

Y sin llegar a ese caso extremo aunque perfectamente probable, en el día a día de los incendios quien está a tu lado te cederá agua de su cantimplora cuando no puedas más, o se esforzará a dar golpes de batefuego a tu lado, a subir mangueras contigo, a pasar frío junto a ti en la vigilancia nocturna. .

Por tanto, reconoce a los demás como los compañeros que realmente son y percíbete a ti mismo como parte de un equipo como es el dispositivo de extinción de incendios forestales.

EJERCICIO

La próxima vez que tengas un conflicto con algún compañero perteneciente a una empresa u organización distinta a la tuya haz el siguiente ejercicio: trata de encontrar 5 aspectos positivos o cualidades de esa persona. Emplea tiempo para que vengan desde la sinceridad y no lo enturbie tu enfado. Quizá ese compañero sea riguroso en su trabajo, quizá sonrío mucho o tiene buen sentido del humor, puede que hable bien por emisora, sea aseado, esté en forma, conduzca bien, maneje bien la herramienta, etc. ¿Qué aspectos admiras de él? Si no has sido capaz de encontrar al menos 5 has de saber que es porque tu rabia o miedo te lo impide, porque tiene muchos más de 5.

Una vez asimilado que la extinción del incendio la forma un gran equipo de compañeros independientemente de su contratación o procedencia podemos trabajar el siguiente principio:

“EN EL TRABAJO EN EMERGENCIAS UNO DE LOS PILARES FUNDAMENTALES ES LA COLABORACIÓN”



Esto es algo que podemos entender desde la lógica pero que nos cuesta aplicar desde lo emocional, porque nos han educado desde pequeños a seguir el principio de competitividad, en el colegio, en la televisión y el cine, en el mundo laboral, para conseguir pareja, alimento, en los deportes, en los juegos. Por todos lados nos inculcaron el mensaje de que no hay suficiente y que hay que luchar por la mejor plaza o nos quedaremos sin nada. ¿Quién es el más listo de la clase, el más fuerte, el más rápido, el mejor, el más efectivo? ¿Y en la empresa? ¿Y en el retén? ¿Y entre los técnicos de guardia? Desde ahí comienza una clasificación por comparación y se inicia la competencia continua por alcanzar esa plaza, o en los casos menos ambiciosos, por no desaparecer del listado.

El primer paso para superar esta creencia de la necesidad de competir es reconocer hasta qué punto la tenemos asimilada, y que realmente nuestros actos, o juicios, provienen del miedo a quedarnos sin algo porque nos lo quite un competidor: Cuando reconozcamos esto y nos demos cuenta de que es la colaboración la que genera mejores y mayores resultados (paradójicamente los seres humanos instauraron el comercio entre distintos artículos porque era una forma más productiva de prosperar, y eso es colaboración) podremos empezar entre todos a, poco a poco, eliminar ese hábito tan dañino.

EJERCICIO

Busca un lugar tranquilo, ponte cómodo y cierra los ojos. Imagina las células que componen tu cuerpo y reflexiona sobre ellas: algunas están encargadas de la circulación de oxígeno, otras de enviar y recibir estímulos, otras de digerir y metabolizar nutrientes, otras de defenderte. ¿Qué ocurriría si compitiesen entre sí? Trata de imaginarlo ¿Eso beneficiaría o perjudicaría al macrosistema que conformas tú? Recapacita ¿Qué nos enseñan las células?

Ejemplo 1.

El retén de tierra está ascendiendo poco a poco por un flanco en ataque directo cuando escucha el petardeo creciente del helicóptero. Ya llega la helitransportada. En un cultivo un poco más alto que donde se encuentran ellos el helicóptero aterriza poco a poco con las puertas ya abiertas, levantan algo de polvo y empiezan a desembarcar y soltar el helibalde. El helicóptero se va y la helitransportada avanza sin prestarles atención hacia una posición más elevada para comenzar su ataque por encima de ellos. Caminan en fila, en formación, y Diego*, el capataz del retén atisba cierto aire de soberbia en ellos, en sus gafas de sol, en sus rostros serios: Míralos —comenta a uno de los suyos con sorna— ya ha llegado “la élite”.

(* El personaje de esta historia es ficticio. Cualquier parecido con la realidad es mera coincidencia).



18.4.2 CLASISMOS

Son sólo un par de ejemplos de las decenas de situaciones que se dan en un dispositivo que fomentan los clasismos. Es un tema interesante porque fomenta la competitividad a la que hacíamos referencia anteriormente, lo cual acaba perjudicando a todos, pero también lo es porque esconde complejos y traumas sin resolver en ambas partes: si una parte se cree superior a otra por algún motivo, ya sea estar en un equipo que se ha proclamado de forma no oficial como "mejor" o un mayor rango jerárquico o nivel de estudios, hasta el punto de menospreciar de algún modo a otras partes, ya sea negándoles el saludo, o con actitud condescendiente, o incluso alardeando, seguramente esconde conflictos internos no resueltos. Quizá en cierto modo tiene complejo de inferioridad, y lo trata de compensar convenciéndose que está en un equipo superior a los demás, es muy posible que su autoestima no esté sana. Puede que se trate de un carácter inseguro, o incluso miedo, por ejemplo un técnico que ve a los retenes como algo amenazador; personas que reivindican, le dan problemas o pueden llegar a cuestionar su autoridad o valía y por ello les trata con distancia y cierto clasismo.

Por otro lado la parte que se ve menospreciada y tiene problemas con ello, es decir, la que le toca el papel de estar "por debajo" en la lucha de clases puede esconder exactamente los mismos problemas; si tiene baja autoestima o complejo de inferioridad, miedo o inseguridad se sentirá muy afectado cuando se encuentre a alguien que la menosprecia, e incluso verá gestos de menosprecio que puedan no existir, como en el ejemplo el hecho de que la helitransportada camine en formación y lleven gafas de sol. Las gafas de sol pueden ser o no un gesto de arrogancia, de querer aparentar algo sobre los demás, pero para el capataz está claro que lo es, critica a ese equipo fomentando la desconfianza de los suyos en su contra, y la predisposición al trabajo conjunto será menor.

Un dispositivo es un gran equipo, y cada pieza es fundamental para la prevención y extinción del incendio, incluso yendo más allá, para la seguridad y eficacia de todos. El vigilante es clave, el retén de tierra, el conductor, el agente forestal, etc. Todos los son. Y cualquiera de ellos puede ser el que nos aporte la acción necesaria para nuestro trabajo o incluso el que nos salve la vida.

Siguiendo con el ejemplo anterior no tiene ningún sentido que la helitransportada no contacte con el retén que ya está en zona, sea por emisora o verbalmente, pues pueden intercambiar información sobre la situación ya que van a trabajar juntos: pueden acordar que el retén asegure las espaldas de la helitransportada, o preguntar cómo está la situación más abajo o explicarle cómo lo han visto desde arriba. Y como mínimo, saludar es una norma básica de educación que hará que ambos se vean como compañeros.

Pero mientras las cosas sigan como están, y mientras se vayan fomentando la igualdad y la eliminación de clasismos, lo más importante que podemos hacer es observar qué es lo que nos pasa a cada uno ante la actitud clasista del otro; es decir, en lugar del camino que adoptábamos hasta ahora de, ante una actitud preferente o clasista quejarnos, criticarlo y fomentar la desconfianza con ello, podemos observar por qué nos indigna y así superar nuestro malestar, porque hay muchas cosas que podemos hacer que nos pueden beneficiar enormemente.



○ en el ejemplo de la helitransportada, uno puede preguntarse: ¿qué me pasa al verlos así? ¿Me sienta mal verlos tan disciplinados y en forma? ¿Qué hago con eso que siento? Entonces puedo fomentar esas actitudes en mi equipo e incluso ponerme en forma, lo cual será beneficioso para todos. ¿O quizá me siento menos que ellos porque parecen muy profesionales? Puedo trabajar mi autoestima ¿Por qué me da rabia que ni siquiera se paren a saludarme? Puedo acercarme yo al técnico a hacerlo y pedirle un informe.

Como ves, mientras eliminamos los clasismos, éstos pueden ser fuente de mucha información sobre nosotros, y una gran oportunidad de mejora.

EJERCICIO

Cuando te indignes por un clasismo hazte la siguiente pregunta “¿Qué me está pasando?” “¿Y de dónde viene esto?” Tal y como se explicó en los ejemplos anteriores. Hazlo con honestidad sabiendo que sea lo que sea puedes cambiarlo y sanarlo. Una vez hayas encontrado el origen escribe entre 3 y 5 acciones para solucionarlo, procura que no sean inalcanzables o demasiado ambiciosas; es mejor caminar poco a poco.

18.4.3 DESCOORDINACIÓN POR DESCONFIANZA

Ejemplo 1.

El agente forestal llega al incendio de rastrojo que se ha metido en el monte y trata de contactar con los bomberos urbanos que han sido los encargados de la extinción hasta entonces. Como tienen un sistema de frecuencias distinto del forestal no consigue hacerlo, les ve a lo lejos y se acerca andando para hacerse una idea del estado de la situación y coordinarse, sin embargo no le hacen mucho caso; están ocupados tratando de hacer un tendido de manguera entre 3 personas, y el cabo habla sin cesar por teléfono con la central. Le han mirado con desconfianza porque no se conocen, y siguen a lo suyo. Quieren terminar cuanto antes esa actuación porque tienen el parque desprotegido de medios por si sale cualquier otra emergencia.

El Agente, desesperado, decide coordinar sus propios medios forestales que empiezan a llegar y pedirle instrucciones aunque no ha recibido ningún informe de la situación. Tiene que hacerse una idea por sí mismo, pero le cuesta asimilar todo lo que está afectado porque el incendio ya había quemado bastante superficie de rastrojo antes de que llegase él.

Este aspecto ya no se debe a competitividad ni clasismos, sino a que no conocemos mucho ni a las personas que conforman otro organismo o dispositivo (puede tratarse de dispositivos de diferentes provincias y/o comunidades también), ni sus procedimientos, técnicas, problemática, etc.

No le damos la importancia que merece a conocer al resto de los equipos que pueden colaborar con nosotros en una emergencia. Es algo que lima muchas asperezas y acerca mucho a la gente. Imagina por ejemplo a los bomberos que están en un gran incendio abasteciendo a las autobombas forestales, y están preocupados porque en su parque hay poco personal, ven que en el incendio hay medios de sobra y ni se atreven a comentarlo al mando porque no lo conocen y no tienen emi-



sora forestal. Su única vía de presión sería llamar a la propia central, o a sus superiores a ver cómo pueden presionar; pero es de noche y eso lo entorpece todo. Entonces ven pasar a un Técnico de operaciones y uno de los bomberos lo reconoce; ha montado en bici varias veces con él porque ambos entrenan triatlones. Le llama y charlan un poco, y con toda confianza le plantea su inquietud. El técnico de operaciones traslada esta petición al puesto de mando y se gestiona una hora de salida o una solución. O tal vez deban quedarse porque sean necesarios y no haya otra opción, pero al menos la barrera del trabajo conjunto se ha roto por la confianza de conocerse, y se ha intentado.

Cuando conoces a otra persona el intercambio de información, necesidades, problemas se hace con muchísima fluidez. Entendemos que es imposible, o muy difícil, que todos los miembros de todos los equipos se conozcan entre sí, pero hay vías de fomentarlo, como las prácticas y simulacros conjuntos, charlas de formación, celebraciones y eventos, que ayudarán a entendernos y agilizarán el trabajo.

BIBLIOGRAFÍA:

Leal, A.; Román, M.; Alfaro de Prado, A. & Rodríguez, L. (2001). El factor humano en las relaciones laborales. Manual de dirección y gestión. Madrid. Ediciones Pirámide.

Premolí, M. (2005) Las cinco "C" para el trabajo en equipo. Recuperado: Enero 03, 2006. Recuperado de: <http://www.competir.com/es/corporaciones/capacitacion/articulos.asp?id=40085&TipoCont=6&path=AREA%20DE%20NEGOCIOS%20:%20Recursos%20Humanos>

Vermot-Gaud, C. (1996). La politique sociale de l'entreprise. Hommes et techniques. Paris.

CAPÍTULO XIX

COMUNICACIÓN

“Comunicamos lo que sentimos, lo que somos y estamos viviendo en cada momento.”

(Xavier Guix)





19.1 LA COMUNICACIÓN EFICAZ

"(...) y bien sabe Dios qué ganas me entraron de ahogarlo en aquel momento; después se me fue pasando y, como soy de natural violento, pero pronto, acabé por olvidarlo, porque además, y pensándolo bien, nunca estuve muy seguro de haber entendido a derechas; a lo mejor don Manuel no había dicho nada y aunque lo hubiera dicho... ¡Quién sabe lo que hubiera querido decir! ¡Quién sabe si no había querido decir lo que yo entendí!"

(Camilo José Cela)

Este párrafo extraído del libro "La familia de Pascual Duarte" de Cela (1960) nos pone de manifiesto el entramado de malentendidos que supone la comunicación entre dos personas que intercambian información, donde a veces lo que dicen y lo que muestran puede ser contradictorio. A esto debemos añadir que, lo que se dice está fundamentado por lo que piensan y sienten respecto a sí mismos, respecto al otro y a hacia el tema que les ocupa. Por consiguiente, a la hora de comprender la comunicación y todos los procesos implicados en ella, debemos de partir de la idea de los sesgos que están presentes, tintados por nuestra más absoluta subjetividad, tanto a la hora de hablar, como a la hora de escuchar y comprender a la otra persona. Por eso, muchas veces, entre lo que digo y lo que llega, hay un abismo, tal y como vemos en la siguiente cita:

"Entre lo que pienso, lo que quiero decir, lo que creo decir, lo que digo, lo que quieres oír, lo que oyes, lo que crees entender y lo que entiendes, existen nueve posibilidades de no entenderse."

(Anónimo)

Con el propósito de superar todos estos obstáculos que dificultan la comunicación, surge el término de **comunicación eficaz**.

La comunicación eficaz es la base de las relaciones interpersonales en todos los ámbitos de la vida de una persona (familiar, social, laboral) y se define como el uso correcto y responsable de los elementos de la comunicación. Tal y como afirman Verderber & Verderber (2005), "**el único mensaje que cuenta es el que se entiende, no importa si es el que realmente pretendías ofrecer**", por tanto la comunicación eficaz no solo implica conocer el proceso de la comunicación y usarlo de manera apropiada, sino utilizar las herramientas y las habilidades necesarias que garanticen que el mensaje que queremos transmitir llegue de una manera correcta al receptor.

Llacuna & Pujol (2008), ponen de manifiesto que para lograr una comunicación efectiva se deben considerar, entre otros, los siguientes elementos:

- **"Claridad.** La comunicación debe ser clara, para ello el lenguaje (código) que se exprese y la manera de transmitirla (canal), deben ser accesibles y entendibles para quien va dirigida. La claridad implica la utilización de términos sencillos que no pretendan ser, ni técnicos, ni sofisticados.



- **Integración.** La comunicación debe estar enfocada a servir como lazo integrador entre los miembros de la organización y de los equipos, para lograr la cooperación necesaria para la realización de objetivos.
- **Aprovechamiento de la organización informal.** La comunicación es más efectiva cuando la administración utiliza la organización informal para suplir canales de información formal. Esto no quiere decir que deba sustituirse la comunicación informal, sino más bien aprovechar al máximo los beneficios que pudieran obtenerse por su flexibilidad.
- **Equilibrio.** Todo plan de acción debe acompañarse del plan de comunicación para aquellos que intervienen.
- **Moderación.** La comunicación debe ser lo más estrictamente necesaria y concisa posible.
- **Evaluación.** Los sistemas y canales de comunicación deben revisarse de forma periódica. Además de conocer y analizar los requisitos para una comunicación eficiente se hace necesario conocer también que existen obstáculos que impiden la eficiencia en la comunicación tales como: barreras psicológicas, como son valores, emociones, percepciones; barreras físicas como el ruido; barreras semánticas, por los significados de las palabras y otras barreras como interpretaciones, rotulaciones, no escuchar”.

Además de estos elementos hay que tener en cuenta que existen una serie de factores que facilitan la comunicación y otros que la obstaculizan. A continuación presentamos algunos de esos factores, según Salmunarri, (2004).

FACTORES FACILITADORES DE LA COMUNICACIÓN

- Elección del lugar y momento apropiado.
- Estados emocionales positivos.
- Escuchar activamente.
- Empatía.
- Hacer preguntas específicas.
- Pedir la opinión.
- Manifestar deseos y sentimientos en primera persona.
- Mensajes consistentes y coherentes.
- Estar dispuesto a aceptar o estar parcialmente de acuerdo con una crítica.
- Información positiva.
- Ser recompensante.



- Utilizar el mismo código de comunicación.
- Hacer observaciones concretas.
- Acomodar el contenido del discurso a las posibilidades del otro.
- Expresar sentimientos.

FACTORES QUE OBSTACULIZAN LA COMUNICACIÓN

- Tener objetivos contradictorios.
- Lugar o momento inadecuados.
- Estados emocionales que perturben la atención, comprensión y recuerdo de los mensajes transmitidos.
- Acusaciones, amenazas y exigencias.
- Preguntas de reproche.
- Declaraciones del tipo “deberías...”.
- Inconsistencia, incoherencia o inestabilidad en los mensajes.
- Cortar la conversación.
- Etiquetar.
- Generalizaciones del tipo “siempre” o “nunca”.
- Consejos prematuros y no solicitados.
- Enjuiciar los mensajes del interlocutor.
- Ignorar mensajes importantes.
- Utilización de términos poco precisos.
- Interpretar y hacer “diagnósticos de personalidad”.
- Disputa sobre diferentes versiones de sucesos pasados.
- Justificación excesiva de los propios puntos de vista.
- Hablar “*en chino*”.
- No escuchar.

Por otro lado es importante tener en cuenta también que a la hora de comunicarnos existen una serie de “filtros” o “sesgos” que hemos aprendido a lo largo de nuestra vida, los cuales se activan de forma automática y que influyen directamente en la manera en la que nos comunicamos. Estos filtros tienen que ver con la imagen que tengo de mí mismo, con la imagen que tengo de la persona con



la que me estoy comunicando (si es positiva, mi comunicación será más positiva, sin embargo, si es negativa, ocurrirá todo lo contrario), con cómo defino la situación en la que sucede el intercambio (el rol que desempeño en ella, si es una situación asociada al trabajo, a la familia, la pareja, los amigos, etc.) y con todas las emociones, actitudes y expectativas que haya asociadas a esa situación (si me siento seguro, presionado, angustiado, etc.).

En el siguiente cuadro recogemos en un breve resumen distintas herramientas que pueden ser usadas para garantizar una comunicación interpersonal eficaz.

HERRAMIENTAS PARA UNA COMUNICACIÓN EFICAZ

- Define cuál es tu objetivo a la hora de comunicarte.
- Identifica las características de tu interlocutor y ajusta tu comunicación a él.
- Elige el medio de comunicación más adecuado para conseguir el objetivo.
- A la hora de transmitir tu mensaje, sé claro, concreto y conciso.
- Escucha con atención todo lo que te dice la otra persona (y lo que no dice).
- Comprueba que tu mensaje ha sido recibido correctamente.
- Usa la retroalimentación (haz preguntas, resúmenes...) para comprobar si has entendido el mensaje que has recibido.
- Organizar los mensajes que se quieren transmitir de uno en uno.
- Se específico y evita las generalizaciones del tipo “siempre” “nunca” “todo” “nada”.
- No acumules emociones negativas sin comunicarlas.
- Elige el momento y el lugar más adecuado para comunicarte.
- Cuida tu comunicación no verbal.
- Si el objetivo de la comunicación es hacer una crítica, has de hablar de lo que se hace, no de lo que es, es decir, no etiquetes ni juzgues.
- Evalúa si has conseguido el objetivo de comunicación que te habías propuesto.

19.2 LA COMUNICACIÓN EN LA EXTINCIÓN DE INCENDIOS FORESTALES

“La seguridad no es un lema, en una forma de vida.”

(Anónimo)

La comunicación es un factor tan determinante para la seguridad del personal de extinción de incendios forestales que ha sido seleccionado como una de las cinco siglas del protocolo más básico y extendido de todas las normas de seguridad de la lucha contra los incendios forestales: el **protocolo OACEL**. C de comunicación. También se le reserva una de las 10 normas básicas de seguridad.



Todos sabemos que si estás incomunicado en un incendio estás en peligro, puede que haya un comportamiento extremo del flanco que ahora se dirige hacia ti y nadie haya podido avisarte, puede que estés haciendo un ataque directo y no te informen de que el Kamov va a descargar justo encima de tu equipo y la descarga imprevista origine un accidente, o que el Bulldozer sobre ti esté desprendiendo rocas que caen por la ladera. Pero la comunicación va mucho más allá de ese enfoque tan básico e importante, y genera además malentendidos, confusiones y situaciones que se enquistan o acaban arrastrando conflictos que redundan en la seguridad de tu equipo.

Lo ideal sería que los miembros de un dispositivo que atacan un fuego dispongan de una comunicación fluida, con buena cobertura, disciplinada y eficaz, pero eso pocas veces es así. El estrato aéreo y el terrestre suelen estar descoordinados en cuanto a comunicación se refiere, son algo así como dos equipos diferentes que trabajan en paralelo. Esto genera descoordinación y puede afectar la seguridad. Son muchos los casos de contrafuegos que se inician y no se comunican a los medios aéreos, que tratan de apagarlos pensando que son reproducciones, o descargas que no se comunican a tierra generando riesgos. Por desgracia ésto es aún más grave en cuanto a que los propios medios de tierra no se comunican entre sí con la fluidez que deberían en ocasiones, por diversos motivos. Esto produce riesgos e ineffectividad en los dispositivos.

Por tanto, podemos afirmar que la comunicación es algo que se debe fomentar, entrenar y que debe fluir durante toda la tarea de extinción de un incendio forestal.

19.2.1 COBERTURA

Ejemplo 1

Supongamos un incendio que sucede en una zona de poca o mala cobertura para la red de comunicaciones e incluso para la de móvil. El Director de Extinción se ha confiado porque el incendio es asumible y está en ataque inicial acompañando a un retén en lugar de colocarse en un sitio dominante para dirigir a los medios que se incorporan. El incendio se complica paulatinamente sin que los medios se den cuenta. Debido a la mala cobertura el de no se ha podido poner en contacto con los medios aéreos, que actúan a discreción sin poder reportarle el avance del frente. Cuando se quiere dar cuenta de que le incendio se les está escapando, el de descubre que está en una zona de mala cobertura, y que debería haberse puesto en un lugar dominante para organizar los medios. El incendio se escapa y el dispositivo tarda en reorganizarse para un ataque coordinado.

Una lección aprendida pudiera ser que desconfiemos de los lugares en los que vayamos a trabajar y haya mala cobertura; que no se quede sólo en un ejercicio molesto de intentar hacer unas llamadas al mando o al medio en concreto y desestimarlos por imposible. La lección sería: **si estás en una zona de mala cobertura estás en peligro, y debes poner los medios a tu alcance para solucionarlo.**

Sin cobertura no hay comunicación, y sin ella no hay organización ni seguridad.



19.2.2 MALENTENDIDOS

Los malentendidos pueden darse por muchas causas, pero al final todos generan un defecto de comunicación y afectan a la seguridad. Es posible que el emisor no se exprese bien o que el receptor no entienda lo que ha querido decir. Hay algunas soluciones sencillas para evitarlos, la primera de todas es darle el valor que se merece a la comunicación, en especial ante ataques que revistan cierto riesgo o importancia.

Ejemplo 2

Una unidad está entrando a un incendio forestal que ya muestra un tamaño considerable y el técnico antes de seguir le comunica a su capataz que la zona de seguridad es un claro más abajo. Éste a su vez se lo comunica al segundo “la zona de seguridad es el claro de ahí abajo”, que a su vez transmite el mensaje en cadena como se acostumbra a hacer tradicionalmente. En un momento dado uno de los especialistas reciben el mensaje y pregunta “¿dónde?” y el otro le aclara “Ahí abajo, en el claro, donde está la autobomba roja”. El mensaje ha cambiado y desde entonces se transmite: “la zona de seguridad es donde está la autobomba roja” y ese es el dato que le llega al último, cuya referencia será la autobomba roja en lugar del claro y será lo que busque en caso de escape.

Este caso (real) de *teléfono escacharrado* se puede evitar si el mando reúne a toda la brigada antes de actuar, realiza un *briefing* inicial con ellos y se asegura de que todos hayan entendido las instrucciones. El *briefing* inicial es algo que debe normalizarse en todos los equipos, que sea claro, breve y eficaz antes de cada intervención. Debe consistir en un breve análisis de la situación actual, unas instrucciones claras de actuación y una descripción de los riesgos y normas a seguir para evitarlos. Con tan sólo dos minutos de reunión previa al ataque del frente, se pueden solventar muchos malentendidos y organizar bien al equipo.

Ejercicio 1

Prueba la dinámica del *teléfono escacharrado* con tu equipo; sitúalos en línea y da al primero de ellos una instrucción compleja al oído para que la repita fielmente al oído de su compañero, y así sucesivamente hasta el último. Luego pide al último que diga en voz alta el mensaje que ha recibido. ¿Es exactamente lo que tú dijiste? Puedes complicar el mensaje y repetir el proceso.



Ejemplo 3

Un Agente Forestal está haciendo un *briefing* con un retén antes de entrar a hacer un ataque descendente con un tendido de mangueras. Se esmera bastante porque es una táctica que sabe que conlleva cierto riesgo, por lo que les habla del protocolo OACEL, de la alineación de fuerzas en la que se encuentra el flanco que van a atacar y del nudo de barrancos, punto crítico que le preocupa especialmente y que llegado el caso les obligará a abortar el tendido. Al finalizar pregunta si hay algo que no haya quedado claro y como nadie objeta nada empieza la maniobra sin saber que la mitad del equipo está en peligro porque no ha entendido las instrucciones debido a que:

- Juan* es un hombre mayor, del ámbito rural, y no entiende muchos de los tecnicismos de los que habla el Agente, como la alineación de fuerzas, el punto crítico o el nudo de barrancos. Se avergüenza de su ignorancia, pues se siente inferior por no disponer de tanta cultura como “los de ciudad” y no quiere que se burlen de él.
- Pedro* a su vez es tímido. No recuerda el protocolo OACEL pero sabe que es importante, y además debería conocerlo. Para evitar una bronca prefiere callar y hacer lo que hagan sus compañeros.
- Eliseo* es cazador. Le cae muy mal ese Agente Forestal porque le denunció una vez por no tener el permiso en regla. Lo único que desea es alejarse cuanto antes de él y ni siquiera ha escuchado sus explicaciones.

(* Los personajes de esta historia son ficticios. Cualquier parecido con la realidad es mera coincidencia).

Como vemos hay muchos factores que pueden influir en que surja un malentendido y que conviene conocer. No podemos hablar con tecnicismos en determinados ámbitos, el mando debe saber adecuar su lenguaje al receptor. Por otro lado es importante que cada trabajador en la extinción tenga claro que la seguridad es responsabilidad suya, y que tal y como se explica en las 18 situaciones de peligro de incendios forestales, si no has entendido las instrucciones estás en riesgo, es por eso que, por encima del miedo a una bronca, al ridículo o la propia vergüenza, está siempre el respeto a uno mismo y el conocimiento de los riesgos que afectan a tu seguridad. Si en este caso alguien hubiese preguntado “¿Qué es el protocolo OACEL?” el mando habría sabido que el nivel formativo de la cuadrilla era bajo, y si es un buen líder obviaría cualquier reprimenda y pasaría a ser más básico y claro.

Por último una herramienta muy útil para que el mando tenga la certeza de que su equipo le ha entendido es hacer que alguno de sus miembros le repita las instrucciones que acaba de decir; esto por supuesto sin malas intenciones, sólo con ánimo constructivo. Comprobará que casi siempre habrá errores, y ésto es porque pensamos que nos expresamos más claramente de lo que realmente lo hacemos. Si hace este ejercicio con un par de trabajadores de manera que la repetición sea fiable, se garantizará que el mensaje ha quedado claro.

Ejercicio 2

Practica este hábito; la próxima vez que tú y tu equipo os enfrentéis a un tajo explícales lo que esperas de ellos detalladamente. Procura que tu explicación no dure más de **2 minutos**. Luego pídele a uno o dos que te lo repitan. ¿Lo han entendido? Si no es así tenéis que trabajar la comunicación. De hecho sería bueno que hagáis esto cada vez que vayáis a hacer un tajo; es una práctica muy buena para cuando os enfrentéis al incendio.



Ejemplo 4

El Técnico de la helitransportada pide una descarga al Air Tractor en la ladera que tiene enfrente de su posición, al noreste; quiere que apague una lengua de fuego que va a coger pendiente y de hacerlo haría que el incendio se escapase. El piloto le da el recibido y ve unas llamas grandes al sureste, y hace la descarga allí pensando que era el lugar solicitado; sin embargo esas llamas, aunque impresionantes iban a parar a cultivos y no revestían importancia, mientras que la lengua que ascendía se hace fuerte y el incendio finalmente se escapa.

Existe una técnica usada especialmente en el sector aeronáutico que se llama **colacionar**; consiste en repetir la instrucción que el mando me acaba de solicitar lo más fielmente posible tal y como yo la he entendido. Con esto le digo al mando lo que yo he entendido, y si es incorrecto tiene la oportunidad de corregirme y evitar malentendidos. De este modo una conversación podría ser:

- **Piloto:** Director de extinción para Charlie 4.
- **Director de extinción:** Adelante.
- **P:** Nos encontramos a 2 minutos del incendio con la cuadrilla a bordo. Solicito instrucciones.
- **D.E.:** De acuerdo, quiero que desembarques a la cuadrilla en el flanco derecho a la altura de los almendros y os pongáis por delante del GE 105 que está anclando la cola. Vuestra zona de actuación será ese flanco desde los almendros hacia la cabeza. Dame comprendido.
- **P:** Actuación en flanco derecho desde los almendros a cabeza, con GE 105 apoyando desde cola. Charlie 4 recibido.
- **D.E.:** Es correcto Charlie 4.

Aunque la colación con medios aéreos suena muy formal, se puede utilizar la idea con medios de tierra, en especial en transmisiones por emisora. Es una fuente de eliminación de malentendidos sencilla y eficaz.

19.2.3 NADIE PREGUNTA, NADIE SUGIERE

Muchas veces hay un vacío en la comunicación porque entre mandos y subordinados eludimos la responsabilidad de las decisiones o incluso de una idea que tenemos de cómo hacer las cosas. Ésto puede deberse a timidez (me da vergüenza sugerir algo), falta de confianza (¿quién soy yo para sugerir cosas al mando, que además no conozco?) o incluso a conflictos internos previos (¿por qué voy a sugerirle nada si además de que nunca me escuchan cobran más que yo? ¡No le voy a hacer yo encima su trabajo!).



Ejemplo 5

Un retén lleva horas trabajando en un incendio sin avituallamiento. Esperan a que les lleguen los bocadillos sin que nadie de la dirección comente nada al respecto, pero sobre todo esperan el agua, ya que ese día las temperaturas son extremas y tras tanto trabajo junto al fuego están extenuados. Finalmente se controla el incendio y les ordenan vigilar. Para entonces están muy indignados, y comentan entre ellos con rabia cómo siempre se olvidan del avituallamiento y los ningunean. Comentan que habría sido muy fácil enviar a alguien a cargar agua a la fuente de la umbría, junto al punto de carga de las autobombas, que los propios conductores de autobomba en una de las veces que fueran a cargar podrían rellenar garrafas para abastecer a los retenes, que ellos mismos tienen un par de garrafas vacías en el vehículo. Y sin embargo han escuchado cómo hacía tan sólo media hora que el mando solicitaba el avituallamiento. Siempre estamos igual.

Un buen líder siempre agradecerá una buena idea, provenga de quien provenga, y en ocasiones los miembros del equipo, ya sea por conocimiento de la zona, de sus propias necesidades, etc., cuentan con una perspectiva que el mando no tiene. Por eso es importante que el canal de sugerencias esté abierto y se propongan cosas con lógica y con respeto. Es importante también que si en ocasiones las sugerencias no se cumplen se entienda que quizá no sean viables por algún motivo que el equipo, desde su perspectiva, desconoce.

Ejemplo 6

Un Técnico de extinción se queja de que el agente forestal que dirigía el ataque inicial no le ha proporcionado ninguna información previa a su llegada. Si hubiera sabido el estado en el cuál se encontraba el incendio habría movilizad los bulldozer antes, o habría pedido más medios aéreos, pero el agente se limitó a dirigir los medios que tenía presentes y no ofreció ningún informe posterior.

Este es el ejemplo contrario. En este caso si el técnico de extinción, en ruta hacia el incendio, o en la propia central llama al agente director de ataque inicial para pedirle información y ofrecerle su ayuda se establecerá una comunicación básica. En definitiva ya sea porque los subordinados no sugieren o porque los mandos no preguntan, se pierde una cantidad de buenas ideas fundamentales para la extinción. En ocasiones se hace por no molestar, o porque ni siquiera un medio se plantea preguntar a otro cosas como, por ejemplo, qué combinación de herramientas es la más adecuada para el terreno, ya que vosotros estáis arriba y nosotros llegando. Hay miedo a preguntar y a sugerir, y ésto limita enormemente la extinción.



Ejemplo 7

Un agente forestal se lamenta con otro compañero de que el vehículo con el que tiene que hacer guardia está a 40 kilómetros de donde él vive, cuando sería mucho más operativo que se lo pudiera llevar a su casa en la semana de guardia y dejarlo allí sin utilizarlo para otra cosa. En la situación actual, si sale una alarma por la noche, debe recorrer los 40 km hasta donde está el vehículo, y desde allí ponerse en ruta hacia el incendio con el considerable tiempo perdido. Cuando su compañero le pregunta por qué los mandos le han denegado eso sí parece lo más operativo, el primer agente le responde que ni siquiera lo ha preguntado, ya que tiene la experiencia de que por norma los mandos lo deniegan todo.

Muchas veces nos quejamos de que no se nos ha proporcionado algo, o los mandos no han tenido una idea que nosotros sí vemos lógica, cuando ni siquiera nos atrevemos a sugerírsela. Nuestro derecho a queja empezaría en el momento en que sugerimos algo con respeto y no se nos hace caso, pero no antes.

Ejemplo 8

Un técnico quiere proponerle una idea a su jefe. Piensa que es buena para todo el dispositivo y tiene un montón de razones para apoyarla. Cuando entra al despacho, le observa cómo discute indignado por teléfono, y se queda esperando a que termine. La conversación se acalora y su jefe sube el volumen, lo que hace que el técnico se incomode, sin embargo ya que ha entrado le parece lo más adecuado esperar. Finalmente el jefe cuelga y el técnico le comenta su idea, a la que el jefe responde con un rotundo “NO” y una retahíla de las complicaciones que eso supondría.

Algo casi más importante sobre lo que vamos a comunicar o a pedir, es cómo lo vamos a comunicar y cuándo lo vamos a hacer. Si no estamos convencidos de algo es muy poco probable que nuestro receptor lo vaya a aprobar, y por supuesto, saber el momento adecuado de cuándo pedirlo es esencial. En este ejemplo, esa misma idea en un momento de calma podría haber fructificado.

Ejercicio 3

Te proponemos un reto. Piensa en una sugerencia que tengas que pienses que es buena para el equipo o el dispositivo; estúdiala bien desde distintas perspectivas, los problemas que pueda conllevar su implantación, las ventajas. Cuando estés convencido de que la idea es buena y viable espera a la mejor ocasión para planteársela a tu superior: recuerda, tiene que estar abierto, tranquilo, y tú mostrarte respetuoso y seguro.

¿Te ha funcionado? Si no es así no te preocupes, que no salgan las cosas como esperábamos a veces es lo mejor que te puede pasar, pues tienes una oportunidad de oro para estudiar por qué no ha cuajado, y no vale echar la culpa al mando. ¿Fuiste claro cuando lo expresaste? ¿Lo expusiste amenazadoramente o te tensaste? ¿Fuiste convincente? ¿Quizá había parámetros que tú no viste y tu jefe te expuso que hacían complicada tu idea?

¡No te rindas!



ALGUNAS CREENCIAS LIMITANTES QUE ENTORPECEN LA COMUNICACIÓN ENTRE EL PERSONAL DE EXTINCIÓN DE INCENDIOS FORESTALES

“Los hombres no podemos hablar de sentimientos”: eso limita enormemente la comunicación.

“Los mandos deben saberlo todo, un subordinado no es quien para hacer sugerencias al mando”.

“La seguridad es responsabilidad del mando”.

19.3 EL ENTRENAMIENTO EN HABILIDADES COMUNICATIVAS

“Los verdaderos oyentes empáticos hasta pueden oír lo que se dice en el silencio. Lo más importante en la comunicación es oír lo que no se está diciendo.”

(Peter F. Drunker)

Con el fin de enfrentarnos a los obstáculos y dificultades a nivel de comunicación expuestos en el apartado anterior y poder solventarlos, proponemos el entrenamiento en habilidades comunicativas como herramienta para fomentar y favorecer la seguridad en el personal de extinción de incendios forestales, ya que hemos podido comprobar la importancia que tiene la comunicación en el buen desempeño profesional y la necesidad existente de potenciar y desarrollar herramientas y recursos comunicativos a todos los niveles (individual, de equipo y organizacional).

Las habilidades comunicativas se refieren a un conjunto de habilidades que nos permiten comunicarnos mejor con el resto de las personas, teniendo en cuenta el contexto, el momento y la persona con la que nos estamos comunicando y consiste en saber ver dónde estás en cada momento, con quién te relacionas, qué piensas y sientes y conocer cuáles son las herramientas más apropiadas que debes utilizar además de saber cómo usarlas.

Hay muchas características que describen a una persona con buenas habilidades comunicativas, entre ellas destacamos:

- Tener conocimiento sobre el tema que se está tratando.
- Mostrar seguridad en lo que se dice.
- Estructurar de forma apropiada las palabras y los mensajes para que tengan sentido y sean entendibles.
- Ajustar la comunicación a la persona con la que se está hablando.
- Ser directo, contundente y natural a la hora de hablar.
- Tener un vocabulario amplio y adaptado a los contextos y los interlocutores.



- Vocalizar.
- Mantener un ritmo que despierte el interés de la persona que nos está hablando.
- Saber transmitir emociones con lo que se está diciendo.
- Complementar el lenguaje verbal con el corporal.
- Utilizar el cuerpo como herramienta de comunicación.
- Mantener la mirada.
- Gesticular.
- Tener una escucha activa.
- Mostrar empatía por la persona a la que estamos escuchando.

Mehrabian (1977), *“para lograr la efectividad de la comunicación es importante la unión de tres tipos de elementos que se relacionan en un mensaje cada vez que hablamos, que son: visuales, vocales y verbales”*. Cuando el autor habla de estos elementos se refiere a los siguientes:

- **Elementos visuales:** Los relacionados con la parte no verbal de la comunicación (imagen física, gestos, postura, distancia corporal, expresión facial).
- **Elementos vocales:** Los relacionados con la parte paraverbal de la comunicación (entonación, voz, velocidad, ritmo).
- **Elementos verbales:** Los relacionados con las palabras y los métodos lingüísticos.

Es importante tener en cuenta que la comunicación verbal (que engloba los elementos verbales y vocales) está relacionada con la parte racional y consciente del individuo (se construyen los mensajes de manera consciente e intencionada) y la comunicación no verbal (engloba los elementos visuales) con la parte emocional e inconsciente (tiene que ver con los que siento respecto a lo que estoy diciendo). En este sentido, destacamos la siguiente cita que nos hace reflexionar acerca de la importancia de lo que sentimos sobre aquello que decimos: *“La comunicación efectiva es el 20% de lo que sabes y el 80% de cómo te sientes con respecto a lo que sabes”* Jim Rohn

En definitiva, convertirnos en buenos comunicadores requiere un entrenamiento en habilidades comunicativas, lo cual implica conocer las propiedades de la comunicación verbal, no verbal y de la escucha activa, así como ser capaz de ajustarlas a uno mismo para su uso y desarrollo en las situaciones de comunicación interpersonal.



19.3.1 COMUNICACIÓN VERBAL

“Aprendamos a decir las cosas con presteza, claramente, de forma sencilla y con una determinación serena: hablemos poco, pero con claridad; no digamos más que lo que es estrictamente necesario.”

(Emile Coué)

Las habilidades comunicativas verbales son las habilidades de pensamiento destinadas a idear, seleccionar y organizar un lenguaje con la finalidad de producir mensajes comprensibles y coherentes. En este tipo de comunicación puede ser de dos formas:

- **Oral:** A través de signos orales y palabras habladas.
- **Escrita:** Por medio de representación gráfica de signos (palabras o símbolos).

En la comunicación verbal, es importante tener en cuenta los siguientes aspectos:

- Qué voy a comunicar.
- A Quién se lo voy a comunicar.
- Cuándo lo voy a comunicar.
- Cómo lo voy a comunicar.
- Cuánto voy a comunicar.

Además de estos aspectos, uno de los más importantes reside en la construcción del mensaje que vamos a enviar, para que éste sea efectivo y consiga el objetivo para el que ha sido creado. Así, estos mensajes deben ser:

- **Claros.**
- **Precisos.**
- **Oportunos:** El mensaje debe ser transmitido en el momento oportuno para garantizar que sea recibido por el receptor adecuadamente y de que cumpla su finalidad.
- **Interesantes:** El mensaje ha de ser atractivo para el receptor con el fin de conseguir una mayor motivación e implicación del mismo.
- **Flexibles:** Ser capaces de adaptarse a condiciones cambiantes y situaciones inesperadas.

En el siguiente cuadro exponemos las cualidades fundamentales de la comunicación verbal, que son importantes tener en cuenta a la hora de comunicarnos.



CUALIDADES FUNDAMENTALES DE LA COMUNICACIÓN VERBAL

- **Claridad:** Comunicarnos verbalmente con claridad significa que el mensaje es comprendido sin esfuerzo por el receptor.
- **Concisión:** Utilizar las palabras justas y significativas para expresar lo que se quiere decir.
- **Coherencia:** A la hora de comunicarnos verbalmente es importante que el orden de las ideas facilite al interlocutor la comprensión del mensaje
- **Sencillez:** Huye de lo complicado.
- **Naturalidad:** Ser natural a la hora de comunicarnos verbalmente implica servirse de un vocabulario propio que sea habitual para la persona.
- **Las inflexiones de la voz:** Con el fin de evitar que nuestro mensaje resulte monótono y aburrido, perdiendo su eficacia, debemos modular la voz haciendo inflexiones y cambios de tonalidad.
- **Volumen:** Ajustar el volumen de voz a la situación.

19.3.2 COMUNICACIÓN NO VERBAL

“Una expresión aislada carece de sentido, necesitamos relacionarla para que tenga sentido.”

(Bruner)

De acuerdo con esta cita, a la hora de comunicarnos, es determinante que exista congruencia entre lo que se dice y se muestra, es decir entre la comunicación verbal y no verbal. Ésta es una de las claves del entrenamiento en comunicación no verbal (que nuestros gestos acompañen a nuestras palabras). En este sentido, debemos de tener clara la idea de que es imposible no comunicar. Incluso cuando estamos en silencio o no queremos comunicar nada, nos estamos comunicando a través de nuestra comunicación no verbal. Comunicamos constantemente con nuestra forma de caminar, de saludar, nuestra forma de vestir o la forma en la que nos posicionamos en un espacio y lugar. Fundamentalmente a través de la comunicación no verbal comunicamos nuestros estados de ánimo y nuestras emociones, de ahí, tal y como comentamos anteriormente, que ésta se manifieste principalmente de forma inconsciente (aunque se puede entrenar para llevarla a lo consciente). El psicólogo Albert Mehrabian concluyó en los años 80 que, cuando comunicamos emociones y sentimientos, más del 90% del mensaje recae sobre la comunicación no verbal. La conocida universalmente **Regla de Mehrabian** dice que, en la comunicación personal, solo un 7% de lo que recibe nuestro interlocutor proviene de lo que hemos dicho con la palabra. El 93% restante, proviene de lo que ‘no se ha dicho’, es decir, de la comunicación no verbal. En la comunicación profesional, suele prevalecer el pensamiento racional, por lo que la parte verbal adquiere mayor protagonismo. En cualquier caso, no cabe duda de que en el trabajo una buena comunicación no verbal puede llevarnos a que nos entiendan mejor y a evitar mal entendidos.



Gráfico 54. Porcentajes según tipo de comunicación.

El entrenamiento en comunicación no verbal implica conocer por un lado sus dimensiones y por otro sus componentes, para poder hacer uso de ellas, en el sentido de que sirvan como herramienta para sustituir, complementar y enfatizar lo que transmitimos a través de la comunicación verbal.

DIMENSIONES DE LA COMUNICACIÓN NO VERBAL

- **Paralingüística:** Uso de la voz para transmitir (por ejemplo, cualidades de la voz, silencios...).
- **Kinésica:** Son los gestos, movimientos del cuerpo, expresiones faciales, postura corporal, mirada.
- **Proxémica:** Uso del espacio social y personal, estructuración del mismo.

COMPONENTES NO VERBALES DE LA COMUNICACIÓN

- Expresión facial.
- Mirada.
- Sonrisa.
- Postura.
- Orientación.
- Distancia / contacto físico.
- Gestos.
- Apariencia personal.
- Automanipulaciones.
- Movimientos nerviosos con manos y piernas.



EJERCICIOS

1. Prueba a poner un monólogo de la tele y quítale el sonido. Ahora presta atención a todos los gestos faciales, las posturas, los movimientos de manos y piernas, el desplazamiento por el escenario. Intenta adivinar que significa cada gesto, es decir, interpreta lo que está enfatizando o el sentimiento que pretende transmitir la persona a través de su lenguaje corporal.
2. Observa tu propio lenguaje corporal: Plantéate algunas de las siguientes situaciones, dando un discurso, teniendo una conversación personal o profesional con alguien, y pide a alguien que te grave. Después analiza todos los elementos de tu comunicación no verbal (entonación, timbre de voz, gestos, movimientos, posturas, etc.).

19.3.3 ESCUCHA ACTIVA

“Tenemos dos orejas y una boca para que podamos escuchar el doble de lo que hablamos.”

(Epicteto)

Escuchar activamente significa involucrarnos en el proceso de comunicación, usando todos nuestros recursos y habilidades para lograr entender y comprender lo que nos dicen, mostrando además interés ante la presencia del mensaje y una conducta de colaboración y facilitación con el emisor en su tarea de comunicar.

Ballenato, (2009), enfatiza la gran importancia que tiene el acto de escuchar en todo proceso comunicativo. Por ello, el autor manifiesta que **“difícilmente podremos alcanzar una comunicación verdaderamente eficaz si el punto de partida no es la escucha”**. Para poder realizar una escucha adecuada no solo sería obligatorio aplicar todos nuestros sentidos, sino, además, ser capaces de vaciar y liberar nuestra mente, en otras palabras, conseguir desprendernos, pertinentemente, de nuestros pensamientos, ideas, creencias, opiniones y prejuicios, porque solo así, seremos plenamente receptivos.

Son muchos los beneficios que se obtienen cuando un proceso de comunicación está construido desde una escucha activa. Estos beneficios se producen a muchos niveles, tanto personal, como social y laboral. Veamos algunos ejemplos:

- La comunicación se hace más efectiva, creándose un clima positivo de confianza y comprensión mutua.
- Es más fácil captar el mensaje del emisor por lo que se reducen el número de malentendidos.
- Adquirimos nuevos aprendizajes a través de la otra persona.
- Facilita los procesos de resolución de conflictos.
- Aumenta la seguridad, la cooperación y la confianza mutua y se estrecha los vínculos establecidos en las relaciones.



- Obtenemos información relevante de la persona que nos está hablando.
- Facilita la posibilidad de pedir aclaraciones o de ampliar la información recibida.
- Ayuda a tomar mejores decisiones.

La escucha activa asimismo puede ser examinada como un proceso, desarrollado en los siguientes pasos (Hofstadt, 2003):

- El emisor: emite el mensaje.
- El receptor: escucha con esfuerzo físico y mental.
- El receptor:
 - o Se concentra en el otro, tratando de no distraerse con ninguna otra actividad.
 - o Trata de comprender el mensaje, preguntando por las intenciones del emisor; observando atentamente sus mensajes no verbales y paraverbales e integrándolos con los verbales.
 - o Resume el mensaje, primero interiormente para posteriormente verbalizar el resumen y confirmar el mensaje, que sería el punto siguiente.
 - o Confirma el mensaje, repitiendo verbalmente el resumen que nos hemos hecho mentalmente para que nos lo confirme.

En el cuadro que presentamos a continuación ofrecemos una serie de herramientas para poner en práctica en cada una de las partes del proceso que acabamos de explicar; con el fin de facilitar y potenciar el desarrollo de la habilidad de escuchar activamente.





EL ENTRENAMIENTO EN ESCUCHA ACTIVA

- **Muestra empatía:** *Implica validar lo que la otra persona está hablando y sintiendo, desde una actitud de respeto y acompañamiento, sin juzgar ni interferir.*
- **Parafrasear:** Verifica o di con tus propias palabras lo que la otra personas dice para saber si realmente estas comprendiendo el mensaje que está transmitiendo el otro.
- **Emite palabras de refuerzo:** Verbalizaciones que refuercen el discurso de la otra persona y que hagan ver que lo aprobamos.
- **Resume:** Al igual que con el parafraseo, al resumir mostramos a la otra persona nuestro grado de comprensión o de la necesidad de mayor aclaración.
- **Reflejar el estado emocional:** Se trata de hacerle ver a la otra persona que no solo le estamos entendiendo, sino que además, sabemos cómo se está sintiendo con lo que dice (Ejemplo: “Sé que esto te enfada”).
- **Valida:** Muestra a la otra persona que aceptas lo que está diciendo, en el sentido de que lo respetas, aunque no estés de acuerdo.
- **Muéstrate abierto:** Con capacidad de adaptación y flexibilidad.
- **Evita guiar o dirigir a la otra persona.**
- **Genera un clima agradable y positivo.**
- **Concéntrate y evita distracciones.**
- **No adivines ni adelantes conclusiones.**
- **Utiliza el lenguaje corporal:** Mantén la mirada, asiente, inclínate levemente hacia la otra persona, postura corporal de apertura...).

Para concluir, añadimos una cita de Carls Rogers en la que se destaca el beneficio que una persona obtiene por el simple hecho de ser escuchada y cómo esto alimenta y cuida las relaciones interpersonales, ya sea dentro o fuera del ámbito laboral:

“Cuando (...) alguien te escucha con todo su ser absteniéndose de juzgar, sin tratar de responsabilizarse de ti ni querer cambiarte, sientes algo maravilloso. (...) Cuando se me ha prestado atención, se me ha escuchado, soy capaz de contemplar mi mundo de una nueva manera y seguir adelante. Resulta sorprendente ver que algo que parecía no tener solución la tiene cuando hay alguien que te escucha. Y todas las cosas que parecían irremediables se convierten en un río que discurre prácticamente sin trabas por el solo hecho de que alguien ha escuchado tus palabras”.

19.4 LA COMUNICACIÓN ASERTIVA

“La mitad de nuestros problemas en la vida pueden ser identificados por haber dicho que sí demasiado rápido o por haber dicho que no demasiado tarde.”

(Josh Billings)



A la hora de comunicarnos, existen tres estilos de comunicación: pasivo, agresivo y asertivo. Como estrategia y estilo de comunicación, la asertividad se sitúa en un punto intermedio entre la agresividad y la pasividad. En este sentido, la asertividad se relaciona con conjuntos de comportamientos y actitudes en los que la persona ni agrede ni se somete a la voluntad de otras personas, sino que expresa sus necesidades y deseos además de defender sus derechos, respetando esto mismo en la otra persona. De esta forma, comunicarnos asertivamente significa expresar de forma consciente, congruente, clara, directa y equilibrada de nuestras ideas y sentimientos, a la vez que defendemos nuestro derecho de poder hacerlo, sin herir; o perjudicar a la otra persona.

La asertividad incluye tres áreas principales:

- **Autoafirmación:** Consiste en expresar nuestras opiniones, ideas, necesidades y deseos.
- **Expresión de sentimientos positivos:** Incluye la expresión de afecto, agrado y acuerdo.
- **Expresión de sentimientos negativos:** Incluye la expresión del malestar, desacuerdo, desagrado de forma adecuada y respetando a la otra persona.

Castanyer (1996), pone de manifiesto que las personas asertivas conocen sus derechos y los saben defender, respetando a los demás. En su comportamiento externo, las personas asertivas muestran un habla fluida, demuestran seguridad y evitan los bloqueos. Mantienen un contacto visual directo pero no desafiante. Respecto a la postura de su cuerpo, transmiten relajación y adecuación. Saben expresar correctamente tanto los sentimientos positivos como los negativos. Se defienden sin tener que recurrir a la agresividad. Saben discrepar cuando hace falta y demuestran honestidad en las relaciones interpersonales. Tienen la habilidad tanto de saber decir "no" como de saber aceptar los errores sin perjudicar su autoestima. Por tanto, reforzando las aportaciones de Castanyer (1996), podemos afirmar que las características básicas de las personas asertivas son:

- Aceptación incondicionalmente de la persona que es, sin que ello dependa de sus logros ni de la aceptación de los demás.
- Respeto y valoración hacia sí misma y hacia las demás personas.
- Comprensión y gestión adecuada de las emociones propias y ajenas.
- Libertad en expresar las propias ideas y sentimientos y hacerlo de forma adecuada.
- Sentimiento de responsabilidad hacia sí misma y sus emociones.
- Comunicación directa, adecuada, abierta y sincera.

Por su parte, Salmurri (2004), afirma que tener asertividad implica dominar los siguientes puntos:



- *Saber expresar sentimientos y deseos, ya sean positivos o negativos, de una forma eficaz, sin sentir vergüenza y sin desconsiderar los derechos del otro.*
- *Saber discriminar y diferenciar entre asertividad, agresión y pasividad.*
- *Saber percibir las ocasiones en las que la expresión personal es adecuada.*
- *Saber defenderse sin agresión ni pasividad, delante las conductas inapropiadas y poco cooperadoras de los otros.*

Cuando nos comunicamos asertivamente ponemos de manifiesto de forma clara y concreta nuestro punto de vista y aquello que queremos lograr. Esto ofrece una serie de beneficios a la persona en todos los ámbitos de la vida. A continuación presentamos algunos de esos beneficios:

- **A nivel personal:**
 - Incrementa la autoestima, la confianza en sí mismo y la satisfacción personal.
 - Desarrolla la habilidad de ser resolutivo, con lo cual se obtienen mayores consecuencias positivas en la gestión y resolución de problemas.
 - Aumenta la sensación interna de control e influencia sobre sí mismo y el entorno.
 - Disminuyen la aparición de sentimientos de culpabilidad.
- **A nivel social:**
 - Ayuda a percibir las relaciones sociales de una forma más positiva y satisfactoria.
 - Mejora la aceptación y el respeto de los demás.
 - Aumenta la sensación de sentirse respetado, escuchado y tomado en cuenta.
 - En la comunicación interpersonal, potencia la empatía entre el emisor y el receptor; acercando sus posturas y facilitando el entendimiento mutuo.
- **A nivel laboral:**
 - Disminuye el nivel de estrés asociado al trabajo.
 - Aumenta el rendimiento.
 - Aumenta el nivel de creatividad pues se concibe una mayor libertad para la expresión de ideas y propuestas.
 - Incrementa la sensación de sentirse respetado y reconocido.

Tal y como venimos hablando, uno de los objetivos principales de la asertividad consiste en conseguir la autoafirmación e incrementar su autoeficacia. Para que ésto sea posible es importante reconocer el derecho que todo ser humano tiene a ser quien es y a expresar lo que piensa y siente. La dificultad de llevar esto a cabo y así, poder ser asertivos, normalmente reside en un conjunto de creencias limitantes e irracionales que obstaculizan este proceso y que hemos ido aprendiendo a lo largo de nuestra vida. El entrenamiento y el desarrollo de la habilidad de ser asertivo implica identificar estas creencias erróneas y deshacerse de ellas sustituyéndolas por otras más positivas y adaptativas. A partir de ahí, el



siguiente paso para comportarse asertivamente, consiste en conocer y reconocer nuestros derechos, a los que llamamos “derechos asertivos”, ser capaz de defenderlos y respetarlos a su vez, en las otras personas. Olga Castanyer habla de los derechos asertivos exponiendo que son algo que “**no está escrito, pero que todos poseemos, y que muchas veces olvidamos a costa de nuestra autoestima**”.

“*La Carta de los Derechos Humanos Asertivos está constituida por afirmaciones o declaraciones acerca de uno mismo como ser humano, declaraciones sobre las verdaderas responsabilidades para con uno mismo y declaraciones acerca de la aceptación de la condición de ser humano, que señala límites prácticos a lo que los demás pueden esperar*”. (Smith, 1985).

DERECHOS ASERTIVOS

Pinazo (2006).

1. *Algunas veces, usted tiene derecho a ser el primero.*
2. *Usted tiene derecho a cometer errores.*
3. *Usted tiene derecho a ser el juez último de sus sentimientos y aceptarlos como válidos.*
4. *Usted tiene derecho a tener sus propias opiniones y creencias.*
5. *Usted tiene derecho a cambiar de idea, opinión o actuación.*
6. *Usted tiene derecho a expresar una crítica y a protestar por un trato injusto.*
7. *Usted tiene derecho a pedir una aclaración.*
8. *Usted tiene derecho a intentar cambiar lo que le satisface.*
9. *Usted tiene derecho a pedir ayuda o apoyo emocional.*
10. *Usted tiene derecho a sentir y expresar el dolor.*
11. *Usted tiene derecho a ignorar los consejos de los demás.*
12. *Usted tiene derecho a recibir el reconocimiento por un trabajo bien hecho.*
13. *Usted tiene derecho a negarse a una petición, a decir que “no”.*
14. *Usted tiene derecho a estar solo, aun cuando los demás deseen su compañía.*
15. *Usted tiene derecho a no justificarse ante los demás.*
16. *Usted tiene derecho a no responsabilizarse de los problemas de los demás.*
17. *Usted tiene derecho a no anticiparse a los deseos y necesidades de los demás y a no tener que intuirlos.*
18. *Usted tiene derecho a responder, o no hacerlo.*
19. *Usted tiene derecho a ser tratado con respeto y dignidad.*
20. *Usted tiene derecho a tener sus propias necesidades y que sean tan importantes como las de los demás.*



En definitiva, podemos definir la asertividad como una habilidad, y como tal, se puede entrenar y desarrollar. Ésta habilidad consiste en el reconocimiento, el respeto y la defensa de las propias necesidades, deseos y derechos, así como el reconocimiento y respeto de estos mismos derechos en las otras personas. Respecto a esto, es importante destacar que las personas no son siempre asertivas en todas las situaciones, contextos y relaciones interpersonales, si no que dependiendo de la situación optamos por actuar de una forma u otra. Desarrollar la habilidad de ser asertivos significa poder elegir libremente cuando queremos ser asertivos y cuando no queremos serlo (puede que en ocasioneselijamos ser pasivos porque así lo queremos o porque en el balance de costes y beneficios de serlo o no serlo, los costes de ser asertivos son mayores que los beneficios).

En relación con la seguridad en el personal de extinción de incendios forestales, la asertividad se considera una habilidad esencial en todos los líderes de equipo y de organizaciones ya que resulta un factor clave para tomar decisiones y guiar a otros. Ésta parte de una postura de respeto hacia los demás, desarrollando una claridad en los propios criterios, confiando, valorando y reconociendo las propias cualidades así como la de los demás. Chiavenato, (1993), destaca que “**el liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos**”. Por ende, el buen líder precisa seguridad y confianza en lo que cree, debiendo ser a la vez flexible con los demás mediante un trato basado en el respeto y el reconocimiento hacia los derechos y valía de los otros. Por tanto, si consideramos el liderazgo como una influencia, el proceso de comunicación es un factor determinante para que esa influencia esté bien encaminada y que beneficie a todos.

Ejemplo

Nos encontramos con el mando de un equipo, que se comunica de forma pasiva, y por mantener la armonía con el equipo valora el criterio de los miembros de éste, por encima del suyo propio. Con el tiempo la posición de líder la tomarán otras personas y ésto generará un caos en el equipo, pues disminuirá la efectividad y confianza en el mando que, finalmente, es quien debe de tomar las decisiones.

Por otro lado, formar parte de equipos de emergencias, donde se vivencian con frecuencia situaciones de riesgo con un alto componente emocional y en las cuales se requieren respuestas rápidas y seguras, implica que cada uno de los miembros del equipo desarrolle la habilidad de ser asertivo, de modo que esto les permita discrepar y expresar desacuerdos cuando las instrucciones estén confusas o puedan ser erróneas y así poder superar la tendencia a actuar bajo un pensamiento grupal dominante que lleva en ocasiones a las personas a perder de vista el sentido común y la capacidad de crítica ante lo que se está realizando. Advertir un mal resultado para el equipo y omitir su puesta en alerta puede tener consecuencias negativas, incluso a veces catastróficas, para todos sus miembros, y para la organización de la que forman parte.

Llevar la asertividad al entorno laboral ofrece la oportunidad a los trabajadores de tomar la iniciativa y ejercer influencia sobre aquellos aspectos del trabajo que le provocan rechazo o desagrado, obteniendo de esta forma un mayor control sobre las cosas que le afectan, aumentando con esto el nivel de satisfacción con su trabajo y la implicación en el mismo.



19.4.1 EL ENTRENAMIENTO EN COMUNICACIÓN ASERTIVA

Para mejorar la habilidad de ser asertivos se necesita identificar los tres pasos que la componen (Pinazo, 2006), practicarlos y consolidarlos en el repertorio conductual:

- **Paso 1** : Consiste en escuchar activamente lo que el interlocutor está diciendo y, para ello, hay que demostrar mediante lenguaje verbal y no verbal que se le presta atención y se le entiende. El interlocutor debe sentirse escuchado y, de hecho, debe serlo, pues sólo así podremos ponernos en su lugar y rebatir sus argumentos con otros más convincentes si de esto se tratase. Este primer paso obliga a centrarse en el interlocutor, impidiendo expresamente utilizar el tiempo de la intervención del interlocutor para preparar el ataque o la defensa.
- **Paso 2**: Consiste en decir lo que se piensa u opina. Permite expresar argumentos o sentimientos, sin ser éste el momento de insistir o pedir disculpas.

La expresión “Sin embargo...” es una buena conexión entre el Paso 1 y el Paso 2. La expresión “Pero...” da sensación de que se está contradiciendo la argumentación anterior y alerta al interlocutor; predisponiéndolo para una defensa agresiva de sus planteamientos.

Para evitar que la primera expresión resulte reiterativa y tediosa se puede sustituir por otras similares tales como “No obstante...”; “Aun así...”.

- **Paso 3**: Es el momento de decir lo que se desea que suceda. Este paso es esencial para poder indicar, de forma clara y directa, qué resultados se pretenden conseguir sin vacilar; insistir o sentirse culpable.





A continuación hemos propuesto algunas herramientas y ejercicios que pueden ser de utilidad para el entrenamiento de la asertividad.

EL ENTRENAMIENTO ASERTIVO

Equipo Vértice (2008).

1. Identificar los estilos de comunicación: Distinguir entre cada uno de los estilos, reconociendo la mejor forma de actuar de acuerdo con el estilo asertivo.
2. Identificar las situaciones en las cuales queremos ser más asertivos: Se analiza el grado en que nuestra respuesta a las situaciones problemáticas puede hacer que el resultado sea positivo o negativo.
3. Describir las situaciones problemáticas: Consiste en analizar las situaciones en términos de: quién, cuándo, qué, y cómo influye en esa situación, reconociendo el objetivo que queremos conseguir y nuestros pensamientos negativos.
4. Redactar un guion para el cambio de nuestra conducta: Es un plan recordatorio para enfrentar la conducta de forma asertiva. Aquí se intenta poner por escrito las situaciones que suponen un problema y clarificar lo que queremos conseguir.
5. Desarrollo de lenguaje corporal adecuado: Ensayar ante un espejo determinadas pautas de comportamiento en cuanto a lenguaje no verbal (la mirada, el tono de voz, la postura, etc.).
6. Aprender a identificar y evitar las manipulaciones de los demás: Las demás personas, en ocasiones utilizan estrategias para manipular, haciéndonos sentir culpable, evadiéndose de la conversación o victimizándose. (Poner en prácticas las técnicas que presentamos en el siguiente apartado para resistir la influencia negativa de los demás).

PROPUESTAS PARA DESARROLLAR LA HABILIDAD DE SER ASERTIVOS:

- **Utilizar Mensajes “YO”.** Consiste en construir mensajes en primera persona (explicaremos esta técnica en el siguiente apartado).
- **Practicar el decir “NO”.** Decir “NO” sin dar excusas. Aceptar que puedes negarte a hacer algo simplemente porque no deseas hacerlo o no te apetece. Cuando tengas la oportunidad, practica ésto y utiliza frases como: “no me apetece”, “prefiero no hacerlo”, “no quiero hacer eso ahora”.
- **Cuidar el lenguaje corporal.** El cuerpo es una gran herramienta de comunicación, como hemos visto anteriormente, y dice mucho más que tus palabras. Es importante que cuando seamos asertivos adoptemos una postura erguida, y tengamos una mirada directa a los ojos, mostrando confianza y serenidad y hablando con claridad. Puedes practicar esto en casa hasta que te sientas cómodo y natural en esta posición.
- **Cuidar tus emociones.** Las explosiones emocionales son una de las grandes enemigas de la asertividad, por eso es importante observar nuestras emociones y gestionarlas cuando detectemos que éstas pueden llevarnos a adoptar una actitud o un comportamiento no deseado (la rabia, el estrés o la frustración puede que conviertan mi comunicación asertiva en agresiva).



REFLEXIONES SOBRE NUESTRA ASERTIVIDAD

- ¿Cómo es mi manera de relacionarme con las otras personas?
- ¿Con qué estilo de comunicación me identifico más?
- Si elijo ser pasivo o agresivo ¿Cómo me siento después?
- ¿Qué me impide ser asertivo?
- Dentro de mi equipo ¿Expreso mis opiniones y puntos de vista? Cuando no estoy de acuerdo en algo, ¿Lo pongo de manifiesto? ¿Cómo me siento después? ¿Qué miedos o creencias considero que me están limitando?

19.5 TÉCNICAS Y HABILIDADES PARA UNA COMUNICACIÓN EFICAZ

“Entre dos explicaciones, elige la más clara; entre dos formas, la más sencilla; entre dos expresiones, la más breve.”

(Eugenio d’Ors)

Como hemos podido comprobar a lo largo de este capítulo, existen numerosas estrategias y habilidades que facilitan la comunicación y, para complementar esta información, hemos recopilado en este apartado una serie de técnicas que pueden ser de utilidad a la hora de comunicarnos y de conseguir que esta comunicación se haga de una forma eficaz.

19.5.1 TÉCNICA DE LOS “MENSAJES YO”

Esta técnica de comunicación se utiliza para mejorar las relaciones sociales a través de la expresión de lo que pensamos y sentimos de forma respetuosa y asertiva.

La técnica consiste en la utilización de la primera persona cuando nos comunicamos, mostrando así a la otra persona que aquello que expreso es algo mío:

- Mis sentimientos “Yo siento...”.
- Mis opiniones “Yo opino que...”.
- Mis deseos y preferencias “Me gustaría que...”.

Cuando usamos mensajes “Tú”, podemos transmitir la sensación de que estamos acusando a la otra persona y de que queremos quitarnos la responsabilidad y hacerle cargo de lo que yo siento, pienso o necesito (todo lo que a mí me molesta del otro o siento respecto al otro tiene que ver directamente conmigo). Ésto puede despertar una respuesta negativa en la otra persona y una actitud defensiva que bloquearía la comunicación. Sin embargo, al usar Mensajes “YO” le estamos dejando claro al otro que no lo estamos culpamos, sino que es algo que tiene que ver con lo que yo pienso/



siento/deseo, ofreciéndole la opción de que elija aceptar o no lo que le estoy expresando. Los mensajes “YO” tienen más posibilidades de ser tenidos en cuenta porque incitan a la participación y al cambio, sin dañar la relación.

Ejemplos

Mensaje TÚ: “Tú deberías llegar a tu hora”.

Mensaje YO: “Yo creo que sería bueno que llegaras a la hora”; “A mí me gustaría que llegaras a la hora”.

Mensaje TÚ: “Estás alzando la voz”.

Mensaje YO: “Yo siento que estas alzando la voz”; “Yo no me siento a gusto con tu tono de voz”; “A mí me gustaría que tu tono de voz fuese diferente”.

Mensaje TÚ: “No te has esforzado por hacer bien la línea de defensa”.

Mensaje YO: “Yo creo que podrías haberte esforzado más al hacer la línea de defensa”; “Yo siento que no te has esforzado lo suficiente al hacer la línea de defensa”; “Me hubiese gustado ver más esfuerzo mientras hacías la línea de defensa”.

Mensaje TÚ: “Eso que dices no es verdad”.

Mensaje YO: “Yo creo que eso no es verdad”; “Yo siento que eso no es verdad”.

19.5.2 TÉCNICA DEL “RESUMEN”

Es una técnica que consiste en exponer un breve resumen del mensaje que he recibido con el objetivo de informar a la otra persona de nuestro grado de comprensión o de la necesidad de una mayor aclaración.

Ejemplo

A ver si te he comprendido bien...”; “O sea, que lo que me estás diciendo es...”; “Si no te he entendido mal...”.

19.5.3 FEEDBACK O RETROALIMENTACIÓN COMUNICACIONAL

El **feedback** se refiere a la información que recoge el emisor a través de los efectos que causa su mensaje en el receptor. Esta información es muy útil y permite al emisor conocer si su mensaje ha sido correctamente entendido y la repercusión que el mismo está teniendo en la persona que le escucha. Esta técnica es utilizada por el receptor del mensaje para aumentar la efectividad de la comunicación. El **feedback** puede ser de dos tipos:

- **Informativo:** Consiste en repetir con otras palabras lo que la otra persona dice (técnica del eco).



- **Retroalimentación del comportamiento:** Consiste en exponer a la otra persona la reacción que producen sus palabras o comportamiento.

Ejemplos

- **Feedback informativo:** “Lo que quieres decir es...” “Entonces estás diciendo que...”.
- **Feedback del comportamiento:** “Cuando te escucho me siento...” “Tus palabras me están enfadando...” “No me gusta oírte así...”.

19.5.4 TÉCNICA DEL APLAZAMIENTO ASERTIVO

Hay situaciones en las que nos sentimos incómodos con nuestras emociones y se nos está demandando, por otro lado, una respuesta o la necesidad de posicionarnos. En estos casos, es positivo usar la técnica del aplazamiento asertivo que consiste en aplazar la respuesta a la afirmación que intenta desafiarnos hasta que nos sintamos tranquilos y seamos capaces de responder a ella apropiadamente.

Ejemplo

“Prefiero resérvame mi opinión al respecto...” “No quiero hablar de eso ahora”, “Me gustaría darme un tiempo para responder”.

19.5.5 LA TÉCNICA DEL SANDWICH

Esta técnica sirve para aquellas situaciones en las que tenemos que transmitir un mensaje negativo (mostrar desacuerdo, hacer una crítica, etc.). Se trata de incluir el mensaje negativo entre dos frases positivas, de manera que estaremos suavizando el impacto del mensaje negativo. La estructura del mensaje quedaría finalmente así:

1. Mensaje positivo
2. Negativa o desacuerdo
3. Mensaje positivo

Por ejemplo: “*Has hecho un buen trabajo, este informe necesita unas pequeñas rectificaciones tal y como te las he indicado, pero está muy bien hecho*”. No olvidar la frase positiva final, es con la que más se queda el receptor.

Ejemplo

Un mando le dice a su equipo en el *debriefing* de después de un incendio: “*Habéis hecho un buen trabajo, necesitamos reforzar la línea de defensa, pero estoy contento con vosotros*”.



19.5.6 TÉCNICA “EL SUBRAYADO”

Esta técnica consiste en exponerle a la otra persona algo que está verbalizando, pero sobre lo que no está tomando conciencia.

Ejemplo

“¿Estás diciendo que esto no te gusta...?”; “¿Me estás diciendo que no quieres ir...?”; etc.

19.5.7 TÉCNICA “DISCO RAYADO”

Esta técnica tiene como objetivo ser persistentes en aquello que queremos y que en ocasiones, cuesta mantener tras la insistencia del otro. Es necesario tener claro qué es lo que quiero y tratar de mantener el mismo discurso independientemente de las intenciones e insistencias del otro.

La técnica consiste en, repetir con claridad una y otra vez el mismo mensaje.

Ejemplo

“Entiendo lo que me planteas pero no te voy a cambiarte el turno”; “He comprendido lo que me dices pero sigo pensando que...”; etc.

19.5.8 TÉCNICA PARA EL PROCESAMIENTO DEL CAMBIO

Esta técnica consiste en desplazar el foco de atención de la conversación hacia el análisis de lo que ocurre entre la otra persona y nosotros dejando aparte el tema objeto de la misma. Esto es importante para cuidar las relaciones y que éstas no se vean deterioradas por malentendidos o por un bloqueo en la comunicación.

Ejemplo

“Nos estamos saliendo de la cuestión...”; “Nos estamos saliendo del tema y vamos a acabar hablando de cosas del pasado...”; “Me parece que estás enfadado...”; etc.

19.5.9 USOS DEL “PERO” Y DEL “Y”

Pero: El *pero* se utiliza para reconocer la primera parte de verdad que existe en lo que nos dice la otra persona, sin dejar por ello de mantener nuestra postura.

Y: El uso del *y* es muy interesante, sobre todo cuando queremos poner de manifiesto que las dos partes de un mensaje son verdad y que estamos de acuerdo tanto con lo que expone la otra persona como con lo que nosotros añadimos. La mayoría de las veces, cuando usamos el “pero”, éste anula toda la información anterior; de ahí que sea tan interesante el cambiar el “pero” por el “y”.



Ejemplo 1

PERO: “Es cierto que hoy no he entrenado tanto como tú, pero me siento muy cansado”; “Tienes razón en que es importante hacerlo, pero ahora estoy haciendo otra cosa”; etc.

Y: “Es cierto que hoy no he entrenado tanto como tú, y tendré que ponerme las pilas mañana”; “Tienes razón en que es importante hacerlo, y cuando termine lo que estoy haciendo me pondré con ello”; “Es cierto que he estado nervioso en el incendio, y he sabido gestionarlo”; etc.

19.5.10 PARAFRASEAR

Esta técnica consiste en reflejar con las propias palabras lo que ha sido escuchado y exponerlo a la otra persona para hacerle ver que le hemos comprendido (es similar a la técnica resumen y a la técnica *feedback*).

Ejemplo

“Lo que quieres decirme es...”; “Entiendo que lo que te preocupa es...”; etc.

19.5.11 REALIZAR CRÍTICAS

Para realizar una crítica de forma constructiva y respetuosa, debemos de seguir el siguiente procedimiento:

- Marco mis **objetivos**.
- Elijo el **momento** adecuado.
- **Describo** la situación y/o conducta a criticar, evitando entrar en descalificaciones personales.
- Expreso mis sentimientos con **mensajes yo**.
- Sugiero cambios con **mensajes yo**.
- **Anticipo** las consecuencias beneficiosas.
- Pido **opinión** e intercambiamos información y posibilidades.
- Ofrezco **ayuda**.
- **Refuerzo** la aceptación de la crítica.
- **Refuerzo** el cambio operado.

19.5.12 RESPONDER A LA CRÍTICA

Cuando recibimos una crítica, lo más importante es no tomar una actitud defensiva ni contraatacar al otro. Pero esto no significa que siempre debamos de aceptar de manera incondicional todas las críticas. Según como percibamos la crítica o la relación que tengamos con la persona que nos la hace,



responderemos de una forma u otra. Pero en general es importante seguir las siguientes recomendaciones:

- Esperar hasta que la persona haya acabado.
- Gestionar la emoción negativa que aparezca como reacción a la crítica.
- No tomar la crítica como una devaluación personal o profesional.
- Aprovechar la información útil que pueda encerrar la crítica.
- Exponer mi desacuerdo si percibo la crítica como injusta o inapropiada.

A continuación exponemos algunas técnicas que se pueden aplicar según la crítica y la persona:

- Si la persona no nos interesa o consideramos que la finalidad de la crítica es manipulativa, **banco de niebla**, consiste en responder:
 - Sin negar la crítica ni contraatacar con otra.
 - Aceptando la posibilidad de que tenga razón.
 - Aceptando la parte de verdad que la crítica contenga.
 - Sin ironizar ni justificarse.

Ejemplo

“Tienes razón con que debería de..., pero ahora mismo voy a seguir haciéndolo de la misma forma”.

- Si la persona y/o la crítica nos interesa: Interrogación negativa:

Consiste en:

- Pedir opinión.
- Escuchar activamente sin interrumpir.
- Centrando y concretando la crítica.
- Dando alternativas para solucionar el problema.

Ejemplo

“Estoy de acuerdo contigo en que debería de relacionarme más con la gente del equipo ¿Qué crees que podría hacer para acercarme más a ellos?”.

- Si consideramos que la crítica es cierta: Aserción negativa:



Consiste en aceptar la crítica:

- o Sin excusas.
- o Sin tener que pedir perdón.
- o Sin negar la crítica.

Ejemplo

“Tienes razón, no debería de pasar los límites de velocidad cuando voy conduciendo el *Defender*. Estaré más atento la próxima vez”.

19.5.13 SOLICITAR UN CAMBIO DE COMPORTAMIENTO

En ocasiones, las otras personas tienen comportamientos que nos generan malestar o tienen consecuencias negativas para mí (*mi* compañero de coche siempre llega tarde, *mi* compañero de equipo se pierde en los incendios...). En estos casos debemos de reconocer nuestro derecho a pedir cambios en los comportamientos de los demás, expresándolos desde el respeto y el reconocimiento a la otra persona. El procedimiento recomendado para solicitar un cambio de comportamiento en otra persona es el siguiente:

- Detectar el problema y evaluar si es conveniente solicitar el cambio.
- En el caso de que consideremos que es conveniente hacer la solicitud, exponer a la otra persona cuál es su comportamiento que me incomoda. Es importante describir conductas, no características de la persona (no es lo mismo decir no me gusta que llegues tarde a decir no me gusta que seas un irresponsable con los horarios).
- Poner de manifiesto las consecuencias negativas que está teniendo en ese comportamiento para ti.
- Describe cómo te sientes, sin culpar; juzgar ni atacar.
- Dale un espacio a la otra persona para que exprese su punto de vista.
- Describe el comportamiento alternativo que desees.
- Al finalizar pueden ocurrir dos cosas:
 - o Que la persona acepte tu solicitud.
 - o Que la persona rechace tu solicitud, por lo que debes reconocer su derecho a rechazarlo. En este caso busca llegar a algún tipo de acuerdo.



19.5.14 EXPRESAR NUESTRAS OPINIONES

Expresar nuestras opiniones de forma apropiada nos ayuda a consolidar y mantener nuestras relaciones interpersonales. Es importante reconocer algunas creencias limitantes que podemos tener a la hora de expresar nuestras opiniones y sustituirlas por otras más positivas y potenciadoras, como las que presentamos a continuación:

- “Tengo derecho a tener mis propias opiniones y a expresarlas, aunque estas sean distintas a la de los demás”.
- “Mis opiniones son tan valiosas como las de las otras personas”.
- “Los otros me seguirán aceptando aunque piense diferente a ellos”.
- “Los otros tienen derecho a tener también su propia opinión aunque esta sea diferente a la mía”.
- “Cuando expongo mi opinión no trata de convencer a los demás”.

Expresar mi opinión también implica expresar cuando estoy en desacuerdo, cuando me he equivocado o cuando admito ignorancia en algún tema en concreto. Para que la expresión de opiniones se haga de forma adecuada, planteamos las siguientes recomendaciones:

- Reflexionar sobre lo que vamos a decir.
- Presentar las ideas de forma clara, concreta y coherente, sin divagar demasiado.
- Hablar en primera persona “Yo pienso...” “Yo creo...”.
- Utilizar expresiones tipo “Estoy de acuerdo contigo”, “yo opino lo mismo” “yo opino lo contrario”.
- Aceptar la parte que consideramos válida de la otra persona, aunque esto no nos haga cambiar de opinión “Tienes razón en...”.

19.5.15 RECONOCER UN ERROR

Errar es de humanos, y aceptar esta idea nos ayuda a evolucionar y crecer. Aceptar y reconocer un error frente a otra persona no es señal de debilidad, más bien todo lo contrario, pero es importante hacerlo desde el respeto y la compasión hacia uno mismo, sin juzgarse o culpabilizarse. Para que esto sea posible es importante eliminar creencias erróneas asociadas al perfeccionismo y a la autoexigencia, tales como:

- “Si me equivoco significa que no soy lo suficientemente bueno”.
- “No puedo permitirme fallar”.



- “Nunca debería de cometer un error”.

A nivel comunicativo es importante no caer en exageraciones, justificaciones o autoindulgencias. Hay que ser claro y directo.

Ejemplo

“No debería de haber subido el tono al darte mi opinión, la próxima vez intentaré gestionarme mejor”; “No ha sido una buena decisión entrar en el incendio por ese lugar, reflexionaré sobre qué me hizo tomar esa decisión y aprenderé para próximas ocasiones”; etc.

19.5.16 LA GESTIÓN DE LOS TURNOS DE PALABRA EN LA CONVERSACIÓN

“*Conversar es el arte de mantener el equilibrio entre escuchar y hablar*”. Cuando estamos transmitiendo un mensaje y sentimos que la otra persona nos ha interrumpido, es importante manifestar de alguna forma que esto ha sucedido. Para ello podemos hacer gestos con las manos, con la cara o directamente construir frases tipo:

- “Me gustaría terminar la frase”.
- “Por favor, espera a que acabe de hablar para decir lo que desees”.

Para prevenir que ésto suceda, podemos anunciar de antemano a nuestro interlocutor cuánto va a durar nuestra intervención introduciendo frases tipo:

- “En primer lugar quiero decir...”.
- “Quiero expresarte tres ideas, la primera...”.
- “Ahora....después....para continuar”.

19.5.17 ACABAR UNA CONVERSACIÓN

A la hora de mantener una conversación es importante saber cuándo debemos o deseamos terminarla y cómo es la mejor forma de hacerlo. Lo más importante es reconocer por un lado nuestro derecho a elegir si queremos o no continuar en la conversación y, por otro, reconocer las señales que nos indican que la otra persona no quiere continuar en ella (silencios, frases de resumen o conclusión, etc.).

Ejemplos

“Perdone pero ahora tengo que irme...”; “Me ha gustado mucho la conversación y ahora...”; “No quiero continuar con la conversación...”; etc.



19.5.18 EMITIR PALABRAS DE REFUERZO O CUMPLIDOS

Las palabras de refuerzo o cumplidos pueden definirse como verbalizaciones que suponen destacar algo positivo de la otra persona o reforzar positivamente un comportamiento. Es importante que mostremos coherencia entre lo que decimos y sentimos, acompañando ésto de nuestra comunicación no verbal. Es tan importante hacer cumplidos como ser capaz de aceptarlos cuando otras personas nos los dan. Se trata de escucharlos sin interrumpir, sin relativizar la importancia y reconociendo el derecho a que otras personas nos elogien y valoren nuestros aspectos positivos.

Ejemplos

“Tú intervención de hoy ha sido muy acertada...”; “Eres un buen compañero...”; “Me parece estupendo eso que dices”; etc.

19.5.19 MOSTRAR AFECTO

Expresar sentimientos positivos y mostrar afecto es un acto fundamental para mantener relaciones interpersonales sanas y satisfactorias. Ésto se puede hacer de manera verbal, mostrando acuerdo, agrado o reconocimiento, pero a veces es necesario ser capaces de tocar, abrazar o sonreír, mostrando la realidad de nuestros sentimientos. En los equipos de trabajo, sobre todo en los equipos de emergencias que implican un alto componente emocional, este tipo de expresiones son necesarias y efectivas para fortalecer los vínculos entre los miembros del equipo y aumentar el sentimiento de unión. La dificultad para llevar a cabo la expresión de estos sentimientos positivos está asociada a una serie de miedos y creencias irracionales que limitan las muestras de afecto. Entre ellos se encuentran:

- Miedo a que se confunda con un interés sexual (tanto si es con personas del mismo sexo como del contrario).
- Miedo a que no sean bien aceptados o correspondidos.
- “La expresión de sentimientos es algo relacionado con la debilidad”.
- “Los verdaderos profesionales no tienen muestras de afecto hacia las otras personas”.
- “Las muestras de afecto es algo informal por tanto es incompatible con la autoridad y la profesionalidad”.

19.5.20 HACER PETICIONES

El aspecto más importante para desarrollar esta habilidad, es tener en cuenta que es totalmente aceptable y positivo hacer peticiones, puesto que en general, lo que deseamos o necesitamos en un momento concreto puede implicar a otras personas y no es responsabilidad de los otros tener el conocimiento de esto. Es decir; no podemos esperar que los demás adivinen nuestros pensamientos y detecten nuestras necesidades. Por eso es importante dar señales o dar indicios claros y evidentes



que orienten a la otra persona de nuestras necesidades. Pero hay que tener en cuenta que una petición no es una exigencia, por lo que la forma en la que construimos nuestra petición es importante. También debemos tener en cuenta que la otra persona tiene derecho a rechazar lo que le estamos pidiendo. La mejor forma de hacer peticiones es:

- Utilizar un tono normal.
- Ser claros y directos con lo que deseamos o necesitamos.
- Mantener una buena posición y un buen contacto ocular.
- Ofrecer razones pero no excusas de lo que se pide.
- No utilizar el chantaje emocional.
- No interpretar una negativa como un rechazo personal.

19.5.21 RECHAZAR PETICIONES

Rechazar peticiones se refiere a la habilidad de decir “NO” ante la solicitud de otra persona. Poner en práctica esta habilidad resulta muy difícil pues hay muchas creencias erróneas, tales como:

- “Si digo que no soy una mala persona”.
- “Si digo que no, esta persona me dejará de apreciar”.
- “Tengo que estar siempre disponible para las otras personas”.

Por tanto, lo más importante es reconocer nuestro derecho a rechazar peticiones sin sentirnos culpables. Para asegurar que la relación no se vea dañada, ofrecemos las siguientes recomendaciones:

- Se amable.
- Da respuestas claras y concisas.
- No des excusas ni mentas.



BIBLIOGRAFÍA:

Ballenato, G. (2009). Comunicación eficaz. Teoría y práctica de la comunicación humana. Madrid. Editorial Piramide

Castanyer, O. (1996). La asertividad: Expresión de una sana autoestima. Desclée De Brouwer. Bilbao.

Cela, C. J. (2006). "La familia de Pascual Duarte". Pozuelo de Alarcón Madrid: Espasa Calpe

Chiavenato, I. (1993). Administración de Recursos Humanos. Mexico. Mc Graw-Hill.

<http://www.psicologia-online.com/autoayuda/hhss/hhss5.htm>.

Llacuna, J. & Pujol, L. (2008.) NTP 685: La comunicación en las organizaciones. Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo.

Mehrabian, A. (1977). Nonverbal Communication. Transaction Publishers.

Pinazo, S. (2006). Las habilidades sociales en la interacción social: Aspectos teóricos y aplicados. Madrid. Editorial Piramide.

Salmurri, F. (2004). Libertad emocional: estrategias para educar las emociones, Paidós, Barcelona.

Van-der, C. J. (2003). "El libro de las habilidades de comunicación". Madrid: Editorial Díaz de Santos.

Verderber, R. & Verderber, K. (2005). Comunícate. México. Thomson Editores.



CAPÍTULO XX

LIDERAZGO

“Un líder es alguien que conoce el camino, anda el camino, y muestra el camino.”

(John C. Maxwell)





20.1 LIDERAZGO: EL ARTE DE INFLUIR Y CONECTAR

“El liderazgo es la capacidad de transformar la visión en realidad.”

(Warren Bennis)

El **liderazgo** es definido como la *“actividad de influenciar a la gente para que se empeñe voluntariamente en el logro de los objetivos del grupo”* (Lussier & Achva, 2002).

Un líder tiene el arte de influir sobre los miembros de un equipo para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente para lograr los objetivos comunes. Estimula a las personas para que desarrollen el deseo de trabajar con confianza y de forma eficaz.

Además, los efectos de un buen liderazgo conducen al éxito a todos los integrantes de un equipo y a todo lo implícito dentro de cualquier actividad. Todo esto gracias a que el liderazgo *“es la capacidad de establecer la dirección, así como de influenciar y alinear a los demás hacia un mismo fin, motivándolos y comprometiéndolos hacia la acción y haciéndolos responsables por su desempeño”*, Meltom (2001).

Entre todos los beneficios que aporta para un equipo un liderazgo eficaz, se encuentran la influencia positiva que éste ejerce sobre las relaciones entre sus miembros (aumentando el nivel de tolerancia entre ellos), fomentando un buen ambiente de trabajo desde la organización eficiente del trabajo y la delegación de responsabilidades.

Los líderes son capaces de inspirar, influenciar, motivar, guiar y comprometer a la gente, y esto facilitará que ante un entorno complejo e inestable, los equipos y las organizaciones en general se adapten más rápidamente a los cambios, anticipándose a ellos.

Por consiguiente, si consideramos el liderazgo como *“el arte de influir y conectar”*, debemos tener en cuentas los tres elementos protagonistas para que esta conexión e influencia sea posible y la manera en la que estos elementos se relacionan entre sí:

- Las características, habilidades, competencias y necesidades del **líder**.
- Las características, necesidades y expectativas del **equipo**.
- Las características, exigencias o requisitos de la **situación**.



Gráficos 55. Elementos de un liderazgo eficaz.

Ejemplo

En una situación determinada (por ejemplo, una emergencia por incendio forestal, o un conflicto entre compañeros en la base), un buen líder es el que ajusta sus necesidades y hace uso de sus competencias (emocionales) y habilidades (comunicativas, sociales y personales) para adaptarse a las exigencias o requisitos de la situación, adecuando el estilo de liderazgo más conveniente, y potenciando las características del equipo para resolverla, mientras facilita la acomodación de las necesidades y expectativas del equipo a las demandas de la situación.

Entre las características asociadas al líder que facilitan un buen liderazgo se encuentran:

1. Capacidad de comunicación: Saber comunicar sus ideas e instrucciones, logrando que la gente les escuche y las entienda y por otro lado, saber escuchar y considerar a los miembros del equipo.
2. Conocimiento y gestión de las emociones, tanto propias como ajenas.
3. Capacidad de establecer metas y objetivos claros acordes con las capacidades del equipo.
4. Capacidad de organización y planificación.
5. Capacidad de autoconocimiento: Conociendo sus fortalezas y debilidades.
6. Capacidad para delegar.
7. Capacidad para influir y motivar a otros.
8. Capacidad de autocrítica y aprendizaje.
9. Flexibilidad y creatividad.
10. Sentido de la responsabilidad.



20.1.1 EL LIDERAZGO SISTÉMICO

Desde nuestra perspectiva, consideramos que entender el liderazgo en los equipos desde el enfoque sistémico (entiéndase como un enfoque sobre la totalidad del sistema) garantiza su efectividad y desarrollo.

En este sentido, el enfoque sistémico entiende al liderazgo como ***una forma de intervenir, observando el panorama general en vez de dividirlo en partes aisladas y colocando a la persona como protagonista de todos los procesos y cambios.***

Se trata de pasar de una visión del “Yo y mi equipo” a “Yo con mi equipo en mi sistema”.

Para entender mejor el liderazgo sistémico podemos responder a las siguientes preguntas:

- ¿Qué significa entender el liderazgo desde el enfoque sistémico?: Desarrollar el liderazgo sistémico significa entender los equipos y las organizaciones como sistemas dinámicos y vivos que demandan una adaptación constante al entorno, lo que ofrece la oportunidad continua de crecimiento y evolución. Dentro de estos sistemas, la persona es la máxima protagonista de todos los cambios que suceden, por lo que también se produce en ella un proceso de adaptación interna constante para que sus respuestas a todos los niveles (emocionales, cognitivos y conductuales) se ajusten a las exigencias de cada momento y situación.
- ¿Cómo desarrollamos el liderazgo desde el enfoque sistémico?: Se trata de “actuar sobre el interior para influir en lo exterior”. Esto consiste en:
 - Sentirse protagonista y responsable de los cambios deseados.
 - Desarrollar recursos internos (fortalezas en forma de habilidades, competencias, actitudes...etc.).
 - Encontrar certidumbres internas para influir en las incertidumbres externas
 - Potenciar herramientas propias para transitar por la complejidad y lo emergente
 - Observar todo el sistema y actuar teniendo en cuenta sus elementos y las relaciones entre estos (ver la definición del enfoque sistémico de los equipos en el capítulo de “Trabajo en equipo”)
- ¿Para qué es importante desarrollar el liderazgo desde el enfoque sistémico?:
 - Para percibir las organizaciones y los equipos como un todo y de una forma holística, donde cada parte del sistema (trabajadores, mandos, gestores, directores) está implicado en la búsqueda de procesos de transformación y cambio.
 - Para entender el liderazgo como un medio de diseño, creación y aprendizaje de valores y comunicación como base del cambio del pensamiento de las organizaciones.



- o Para tomar consciencia de nuestros recursos y nuestro potencial, encontrando y asumiendo el lugar que ocupamos en los diferentes sistemas a los que pertenecemos (familiar, social, laboral) y contribuyendo al desarrollo de éstos.

En definitiva, el entrenamiento y desarrollo de habilidades de liderazgo desde el enfoque sistémico consiste en sentirnos protagonistas de este proceso y conectar con los recursos y el potencial de cada uno, sabiendo que el mejor líder que puedes ser ya está dentro de tí.

20.2 EL LIDERAZGO EN LA EXTINCIÓN DE INCENDIOS FORESTALES

“El liderazgo es el arte de conseguir que alguien haga algo que tú quieres porque él quiere hacerlo.”

(Dwight D. Eisenhower)

Sobre el liderazgo se podría escribir un libro entero, y de hecho hay muchos buenos libros escritos. Por desgracia no hay una formación reglada para líderes en el sector de incendios y es precisamente eso lo que necesitamos; no jefes: de cuadrilla, de brigada, de dispositivo, etc, sino líderes. La diferencia entre tener un jefe de equipo o un líder al mando del equipo puede significar la vida o la muerte de una o varias personas de ese equipo. Así de drástico. Aparte de un sinfín de problemas y conflictos diarios no resueltos que se convierten en el compañero invisible del equipo y afectan a la seguridad. Afortunadamente las cosas van cambiando y, aunque a nivel autodidacta, más y más líderes capaces van ocupando los puestos que les pertenecían por derecho.

20.2.1 EL ANTIGUO PARADIGMA, O CÓMO NO SER LÍDER

“El liderazgo es una forma de pensar, una forma de actuar y, lo más importante, una forma de comunicar.”

(Simon Sinek)

Hasta hace relativamente poco tiempo el ejemplo que se difundía de liderazgo en el oficio era el modelo “sargento de hierro”; es decir, alguien duro, que te maltrata, que te ofende públicamente si es necesario porque este sector, el de los incendios, es arriesgado y no permite mostrar ninguna debilidad o sentimientos. El mando debía saberlo todo y siempre tener razón. No podía permitirse que sus subordinados se enterasen de que había cometido un error. Había clases, según tu veteranía o tus estudios o tu graduación, y de hecho había que marcar distancias claras entre mando y subordinados.

El mando no podía permitir que los subordinados le conocieran en profundidad, mucho menos sus sentimientos. Debía imponer la disciplina. Desconfiaba de ellos y no compartía información porque la información es poder y era una herramienta de control. De esta forma quizá mantenía en secreto la fecha de una práctica hasta que llegara el día de realizarla porque de no hacerlo los subordinados podrían protestar y no hacerla, o faltar ese día. Tampoco compartía documentos, fotografías, vídeos... con nadie porque los podrían usar en su contra o, mucho peor, promocionar y brillar más que él. Era la filosofía del miedo: competitiva, oscura, insegura, nada de fiar.



EJERCICIO DE AUTOCONCIENCIA

Te proponemos un ejercicio muy potente. ¿Te ha indignado algo de lo que has leído sobre este modelo de líder? Entonces debes saber que en alguna parte de ti, o de tu vida tú actúas igual. Es lo que se conoce como proyección: te molesta un patrón de conducta porque refleja algo que está dentro de ti. Sabemos que duele reconocer esto, pero si no eres honesto/a contigo mismo/a no podrás cambiarlo por el/la buen líder que está esperando mostrarse en ti. Bucea para averiguar si actúas así en algún aspecto de tí, y si es así en cuál es; tal vez sea algo que tú te hagas a tí mismo/a.

20.2.2 EL LIDERAZGO COMO CAMINO: CONÓCETE A TI MISMO

“Tal vez aquellos quienes son los más apropiados para tener el poder, son aquellos que nunca lo buscaron. Aquellos quienes, como tú, tienen el liderazgo, y toman las riendas porque deben hacerlo, y descubren, para su propio asombro, que lo hacen bien.”

(Joanne Kathleen Rowling)

Ejemplo

La cuadrilla helitransportada está actuando en un incendio sin apoyo del helicóptero, porque al aterrizar en un rastrojo la paja entró a las turbinas afectando su funcionamiento. No es un fuego muy grande, pero hay que atacarlo pronto o se escapará. El Técnico está a la vez gestionando la retirada del helicóptero y esforzándose por organizar a su cuadrilla para decidir un plan de acción cuando uno de los veteranos grita: “¡ayudadme, si retiramos esta broza de aquí con las azadas cortaremos el avance!” y varios le siguen, hacen una pequeña línea de 10 metros de largo y el peligro de que el rastrojo se escape desaparece. El Técnico observa el resultado y se indigna mucho. En el *debriefing* en base se oyen sus voces: alega que se han puesto en riesgo a ellos mismos y al equipo entero con esa indisciplina, que no debieron actuar sin conocimiento del mando, que era una insubordinación. Incide especialmente en el veterano que tuvo la idea y le recrimina en público.

Una persona que desee ser un buen líder debe conocerse a fondo; sus miedos, sus puntos fuertes y débiles, y trabajar en sí mismo para evolucionar. El liderazgo en sí es un camino de crecimiento personal. Hay que ser muy honesto y valiente contigo mismo para reconocer a qué tienes miedo, y luego hay que contar con mucha automotivación y perseverancia para superarlo. La buena noticia es un secreto que en nuestro sistema de educación se nos ha ocultado sistemáticamente: **el potencial del ser humano es ilimitado**. Esto quiere decir que si aprendes a conocerte sinceramente y descubres que partes de un nivel muy malo, cuentas con el potencial para superarlo hasta límites infinitos. Tú pones el límite. Pero primero debes saber en qué punto estás.

En este ejemplo, el Técnico en un momento de calma se podría haber preguntado ¿qué es lo que me sentó mal de esta actuación? Y si hubiera sido honesto consigo mismo se habría dado cuenta de que había una mezcla de envidia por la idea y el resultado, y miedo porque un subordinado tuviera



ideas mejores que las tuyas y su valía como líder pudiera quedar en entredicho. Pero la idea en sí era brillante, y a un buen líder le interesa que su equipo produzca ideas brillantes, por lo que debe fomentarlas, y no segarlas con una bronca y una humillación públicas.

Una vez asimilado esto, que es algo fácil de observar en tí mismo pero que ocultas porque cuesta reconocer; la antigua filosofía del miedo llevaba a actuar como el Técnico del ejemplo, o como mínimo a justificar que él estaba ocupado gestionando el medio aéreo y por eso no tuvo tiempo de ofrecer esa idea. Pero ahora que esa filosofía caduca y se presenta una nueva de reconocer el potencial ilimitado de cada uno, el buen líder habría reunido a la cuadrilla y habría felicitado la iniciativa del veterano públicamente. Después habría matizado un aspecto importante de mejora, exponiéndolo razonablemente y con respeto, y es el de que no estuvo bien que los miembros del equipo actuasen por su cuenta. Por muy buenas que sean las iniciativas no se pueden hacer individualmente; un equipo no trabaja así. Lo correcto habría sido que el veterano le propusiera la idea al Técnico, éste valorase rápidamente si había algún factor en contra, y la apoyase. Esto es algo que todo el equipo entendería en el **debriefing** porque es razonable: un equipo debe funcionar de forma estructurada por propia seguridad, se avanzaría, y agradecerían las felicitaciones del mando. En resumen, los resultados de este ejemplo si el mando escoge una u otra filosofía serían:

- Si escoge la filosofía del miedo:
 - La bronca a la cuadrilla produce una desmotivación y amplía la desconfianza y el recelo en el mando por algo que entienden que es injusto.
 - La bronca pública al veterano que tuvo la iniciativa, hace que se le quiten las ganas de ofrecer más iniciativas; por aprendizaje, el resto de equipo no ofrecerá soluciones aunque se les ocurran.
 - El ego del mando queda satisfecho (he marcado mi territorio) pero su capacidad de crecimiento se ha estancado.
- Si escoge la filosofía de potencial ilimitado:
 - El reconocimiento del mando de la buena idea motiva al veterano y al resto del equipo a ofrecer soluciones.
 - De igual manera el reconocimiento motiva, y genera confianza del equipo en un líder que es capaz de reconocer y felicitar logros ajenos.
 - La explicación razonada de que consulten antes con el mando les sirve de guía, y en próximas actuaciones actuarán coordinadamente con él.
 - El mando habrá dado un primer paso en su crecimiento personal y en su camino de liderazgo.
- Por tanto, aunque pueda parecer fatigoso, y en ocasiones lo es, las recompensas de la humildad, del valor y la honestidad hacia los propios miedos y defecto, y el trabajo personal por superarlos son gratificantes. Merece la pena emprender ese camino. Los subordinados lo van a agradecer.



20.2.3 LOS ESTILOS DE LIDERAZGO EN LOS EQUIPOS DE EXTINGCIÓN DE INCENDIOS FORESTALES

“Sólo el que manda con amor es servido con fidelidad.”

(Francisco de Quevedo)

Ejemplo

Cuando Guillermo* planteó muy ilusionado en su retén que iba a presentarse a las pruebas para entrar en la helitransportada, su capataz sabía que no pasaría la de manejo de herramienta porque no tenía mucha experiencia. Era deportista y joven, con lo que la parte física no le daría problemas, pero no estaba acostumbrado al trabajo duro de campo. Sin embargo mostraba muy buena actitud y ganas de aprender.

Pronto en los tiempos de descanso en base en los que el resto de compañeros hacía tareas livianas a Guillermo y a algún otro novato le empezaron a tocar los trabajos de roza de malas hierbas del jardín. Esto le molestó en un principio, pero sus quejas se apagaron cuando su capataz le acompañó un par de veces fuera de horario y se puso a entrenar con él en su tiempo libre, dándole consejos sobre el uso de la herramienta. Entendió entonces que le estaba ayudando a pasar las pruebas a pesar de que si aprobaba se marcharía del equipo.

(El personaje de esta historia es ficticio. Cualquier parecido con la realidad es mera coincidencia).*

Este es un ejemplo de **estilo de liderazgo paternalista**. Cuando tienes un buen equipo a tu cargo acabas preocupándote por su bienestar, y eso lo agradecen siempre que no implique meterte demasiado en sus vidas. Como mando tienes una posición de más poder, que permite asesorar en ocasiones, aconsejar u orientar. Muchas veces una llamada al trabajador que ha tenido una baja laboral para preguntar por su salud sinceramente, y no para ver cuándo se va a incorporar, o el hecho de facilitar información que sabes que tal o cual trabajador necesita o agradecería establece un vínculo de equipo. Ellos notan si tu preocupación es sincera y lo agradecen más allá del trabajo. Lo aprecian, y confían en alguien así, desprendido.

Ejemplo

Durante una de las tareas del incendio, el agente forestal que hace de Director de Extinción evalúa con los jefes de grupo de dos retenes y el conductor de la autobomba cómo atacar un frente que asciende contra el viento. Uno de los retenes propone hacer contrafuego apoyándose en la autobomba, para no tener que hacer un ataque descendente que considera arriesgado. El otro jefe de retén piensa que su equipo está fresco para hacer el tendido, y que si le asisten desde aquí podrían bajar con seguridad, ya que tienen una ruta de escape en curva de nivel hacia una pedriza en la que se podrían refugiar en caso de escape. El Agente valora, hace una llamada a la central y consulta la disponibilidad de Medios Aéreos. Desde allí le confirman que va a disponer de dos helicópteros en 10 minutos, por lo que decide hacer el ataque descendente. Explica que el retén fresco hará un tendido hacia abajo asistido por el otro, que le abastecerá de mangueras. Ubicará un observador para que informe de cambios en el comportamiento por si es necesario evacuar. Para reforzar la seguridad los helicópteros bajarán la intensidad del frente con descargas.



Aquí se muestra un **estilo de liderazgo consultivo**. El Agente al mando ha escuchado las sugerencias de los equipos, valora su estado, sus temores, pregunta si dispone de medios de apoyo y cuando ha recopilado toda la información toma una decisión y empieza a explicar las instrucciones a cada equipo. Para tomas de decisiones importantes, y sobre todo si se dispone de un poco de tiempo para hacer las consultas necesarias, este estilo de mando es bastante aceptado, pues integra a todos los miembros del equipo en una decisión que afecta la seguridad y el esfuerzo de todos.

Ejemplo

La campaña está prácticamente acabando. Los chicos de la cuadrilla están de buen humor esa tarde y han decidido gastar una broma al “piojo”, su compañero, así que cogen en vilo su Vespino entre varios de ellos, lo meten con cuidado dentro del gimnasio y lo ocultan bajo una manta. Por el pasillo se cruzan con el Técnico y le sonríen. Éste se tapa los ojos con un gesto que dice “yo no he visto nada” y se aleja, pero se queda apartado en un lugar sin ser visto desde el que puede supervisar la broma.

Este es un caso de **estilo de liderazgo anárquico**. El mando no ejerce, aunque lo hace de manera controlada y sí que supervisa en la sombra para que la broma no se salga de ciertos límites y genere un conflicto. Si hace esto es porque conoce la unidad del equipo, sabe que funcionan bien, están a final de campaña, y esta acción va a generar mejor ambiente, así que se salta ciertas normas de conducta y no actúa. Esto no se podría hacer si el equipo estuviera dividido, pues generaría un enfrentamiento entre partes. En ese caso el mando habría intervenido y probablemente llamado seriamente la atención de los autores de la broma. También lo habría hecho si, por ejemplo, el “piojo” fuese un trabajador inadaptado, o demasiado sensible, o quizá valorase tanto su Vespino que no se fuese a tomar la broma bien; en ese caso el mando habría tenido que moderar y pedir que abortasen la acción. Aquí sin embargo se ve que se han hecho los deberes durante la campaña; el equipo es maduro, es decir, conoce los límites y sólo desea disfrutar un poco. Al fin y al cabo el “piojo” es un personaje peculiar y esta acción entrará a engrosar las leyendas del folclore de la base.

Ejemplo

El convoy de retenes llega al hotel de la provincia vecina cuando empieza a anochecer tras todo un día de trabajo extenuante en el incendio. Han trabajado bien, pero el incendio sigue activo y se necesita toda la ayuda posible. De hecho se retiran con una sensación de insatisfacción por dejarlo así, no obstante a ellos les corresponden doce horas de descanso. El Técnico de operaciones lo sabe, aunque también sabe que si entrasen a trabajar al incendio a primera hora de la mañana la labor que harían sería decisiva para controlar el incendio. Por eso les propone algo: si están todos dispuestos a estar a pie de llama dentro de diez horas y trabajar duro al día siguiente les ofrece un día de descanso a disfrutar durante la campaña en un momento que no perjudique al operativo. Les explica los motivos del trato y les aclara que la decisión es de ellos, pues por convenio tienen derecho a no aceptarla. Luego les deja que deliberen.

En este caso el mando sigue un **estilo de liderazgo democrático**; sabe que no puede imponerse y propone su sugerencia para que la decisión unánime sea la elegida. Tendrá que adoptar lo que decida la mayoría aunque no sea lo que él propone, porque están en su derecho, y no sería adecuado enfadarse si no logra su objetivo ni mucho menos tomar represalias de algún tipo. Este estilo de mando necesita mucho tiempo, no se puede utilizar en casos de emergencia, y es más adecuado en equipos maduros



que buscan el bien común, no el propio.

Ejemplo

En la vorágine del incendio el helicóptero aterriza en estacionario tras el reconocimiento inicial dispuesto a frenar el avance del conato antes de que se complique. Hay paisanos mirando cerca de la zona, y alguno incluso tiene un perro que podría escaparse y dirigirse al rotor de cola. El Técnico da órdenes a su brigada por encima del ruido del helicóptero. Su semblante está serio, su comunicación es tajante entre gestos e instrucciones a viva voz: señala a dos y les manda hacer un perímetro de seguridad, a otro de señalero, al capataz a la puerta izquierda a repartir herramientas, otros tres al bambi, otro a marcar el punto de encuentro. No hay diplomacia, no hay gestos amables. De hecho más tarde uno de los paisanos comentaría que el Técnico le pareció enfadado con su equipo y un poco borde. Sin embargo nadie de la brigada ha parecido molestarse por ello.

Por fin está aquí, el **estilo de liderazgo autocrático**, sí, el más apreciado por el modelo "sargento de hierro" que abusaba de él usándolo de continuo. Sin embargo es muy necesario en momentos clave de emergencia y rapidez. Aquí no hay tiempo para consultas, votaciones, peticiones diplomáticas, ni mucho menos para eludir el mando; es hora de ser firmes y aplicar lo que se ha entrenado durante muchas horas de campaña. Si se han hecho los deberes nadie va a ofenderse porque el Técnico esté más serio o no pida las cosas por favor; saben que no es momento para eso, saben que es un buen compañero, que se preocupa por ellos, que les asiste, que les forma, y que ahora está tenso por hacer bien una labor comprometida. De hecho la brigada está en sintonía con él y sólo esperan la instrucción necesaria para realizar la parte que les toque para que todo salga correctamente. De modo que en absoluto se ofenden por sus formas. Ya se relajarán y lo celebrarán cuando el incendio acabe.

Dependiendo de qué manual estudiemos se amplía el espectro de modelos de liderazgo. ¿Cuál es el adecuado? A nuestra forma de ver, la respuesta correcta implica una combinación de todos. Cada uno de estos modelos de liderazgo, en su momento, va forjando un equipo. Es posible que te equivoques, no te preocupes, tan fácil como pedir disculpas y hablarlo con tu equipo para solucionarlo. Como decíamos al principio, ya que no hay formación reglada en liderazgo, la propia vida es el campo de entrenamiento diario, así que sé honesto y perseverante y con la práctica te será muy fácil aplicar el modelo oportuno.

EJERCICIO PARA LÍDERES

Dedica un momento a recordar distintas situaciones en las que hayas aplicado cada uno de estos 5 modelos de liderazgo con tu equipo. ¿Hay alguno que aún no hayas usado? ¿Es porque no se ha dado el caso o porque te cuesta usarlo? Si es así, reflexiona por qué eres reactivo a usar ese modelo, es un ejercicio de autoconocimiento importante: tal vez no usas el estilo autocrático porque te cuesta tomar el control y tienes que encontrar la autoridad en tí, o el anárquico porque te cuesta soltarlo y necesitas aprender flexibilidad. ¿Qué pasaría si lo usas en el momento adecuado? ¿Te incomoda eso? Tu equipo agradecerá un poco más de equilibrio.



20.2.4 EL EJEMPLO: EL MAYOR MAESTRO

“Un líder lidera por ejemplo, no por fuerza.”

(Sun Tzu)

Ejemplo

El Agente Forestal reúne a los dos retenes de su zona para analizar el incendio de hace dos días. Todos saben que hubo muchos errores y están tensos, de hecho, al ver el rostro serio del agente los miembros del retén se incomodan porque barruntan bronca y asignación de culpas. Sin embargo se quedan sorprendidos cuando escuchan las primeras palabras del forestal:

“Antes de comenzar a estudiar el incendio del otro día y de cómo podemos mejorar el trabajo me gustaría pedirles disculpas a todos porque creo que no me porté muy bien con vosotros. Le he dado muchas vueltas y reconozco que os grité y os hablé mal. Me puse nervioso porque se nos escapaba el incendio y os veía muy tranquilos, y perdí los papeles y os falté al respeto. Eso no estuvo bien y lo lamento”.

Si quieres que el resto del equipo siga unas normas no puedes saltártelas tú como líder; debes predicar con el ejemplo. Muchas veces los mandos imponen una cosa y obran de manera contraria, con lo cual están educando a la gente a que obre de esa manera y a que su mando no es alguien de fiar; que no es un compañero, que hay establecidas unas clases. De modo que si quieres puntualidad en el equipo debes estar puntual, si quieres que el equipo sea constructivo y deje de criticar y eludir responsabilidades debes hacer autocrítica públicamente. Conviértete en el modelo que ellos puedan seguir.

Cuentan que en un momento puntual de la magnífica retirada de 10.000 mercenarios griegos que lideró Jenofonte, se encontraban huyendo por una ladera ascendente mientras los enemigos se acercaban. Jenofonte iba a caballo arriba y abajo espoleando a los hombres para que se dieran prisa, cuando uno de ellos le increpó “¡qué fácil es decir eso cuando tú vas a caballo y yo a pie!”. Sin mediar ninguna réplica Jenofonte se bajó del caballo, hizo que el soldado se subiera a él y siguió arengando a sus tropas mientras subía y bajaba por la pendiente a pesar de que la armadura de jinete era más pesada que la de infante. Los compañeros del soldado detuvieron el caballo y lo desmontaron a la fuerza devolviéndoselo a su líder.

El buen líder sabe que su puesto no está realizando labores físicas que le impidan la dirección, pero tampoco ordena nada a lo que no se enfrentaría él mismo. Es negativo que se establezcan clasismos o determinados privilegios que hagan crecer un abismo entre la clase dirigente y la clase trabajadora.

EJERCICIO

Reflexiona sobre los posibles privilegios no justificados que tengas como mando sobre tu equipo. ¿Te acercan o te alejan de ellos?



20.2.5 CONOCE A TU EQUIPO: LOS MOMENTOS CLAVE DE UNIÓN CON EL EQUIPO

Ejemplo

Durante aquella campaña Carlos* hacía labores de Técnico corre-turnos por varias bases helitransportadas, es decir, estaba una semana en cada base dando descanso al técnico titular, y dirigía a las cuadrillas asignadas durante la semana. Carlos sabía que un técnico corre-turnos debía mantener y seguir la filosofía instaurada por los técnicos titulares de la base, pero también sabía que se enfrentaba a personal nuevo en cada sitio que debía dirigir y que no tenía mucho tiempo para de conocer. Por eso el primer día se reunía a charlar con ellos y luego se escondía en su oficina a memorizar sus caras, sus nombres, y los datos que hubiera aprendido de ellos en la charla. Los especialistas se asombraban de que para darles cualquier instrucción Carlos se dirigiese a ellos por su nombre, cuando acababan de conocerle y porque eran muchos. Eso les inspiraba confianza.

(* El personaje de esta historia es ficticio. Cualquier parecido con la realidad es mera coincidencia).

Un trabajador debe conocer las herramientas con las que trabaja; un conductor su camión, un operario silvícola su motosierra y desbrozadora, un líder: la gente que dirige. Esto que parece tan obvio se pasa por alto, no se le da importancia, o simplemente no se asume por imposible. Imagínate que llegas a un puesto de trabajo y te dan una herramienta que has visto alguna vez por fuera pero no sabes ni cómo se enciende, y que además te piden que saques un rendimiento de ella. Absurdo ¿verdad? Pues es exactamente lo que se pide a muchos mandos cuando tienen que dirigir un incendio. Un buen líder sabe quién es su gente, cómo es, cómo responde, de qué pie cojea cada uno, qué les estimulará y qué les desmotivará, y para saber eso hace falta pasar tiempo con ellos.

Cuentan que Alejandro Magno se conocía el nombre de muchos de sus soldados, que les llamaba por él antes de la batalla y les preguntaba qué tal estaba la hija que acababa de nacer, o si repetiría la hazaña que hizo en tal combate. Ese simple gesto espoleaba a sus hombres, y convertía al general de un desconocido que te da órdenes a alguien de confianza por el que merece la pena luchar. Por desgracia, y quizá por malas experiencias tendemos a desconfiar de los mandos que no conocemos. Una vez que les ponemos cara, vemos que es humano y que no es mala persona empezamos a romper esa desconfianza. Si además ese mando muestra más humanidad, sonrío, cuenta un chiste, ayuda, se preocupa, empezamos a verle como lo que es: un trabajador como nosotros que ocupa un puesto distinto con menos carga física y más responsabilidad. Entonces comienza una relación laboral. Desde ahí puede empezar el funcionamiento.

No se trata de hacer amigos. Es posible que algunos de tus subordinados ni siquiera te caigan bien, pero debes darles instrucciones, velar por su seguridad, y utilizar sus virtudes. Quizá hay uno que siempre está protestando pero es un magnífico motoserrista. Puede que otro sea físicamente flojo pero motive al grupo, sea sensato y tenga buenas ideas. Cuanto más conozcas al personal que diriges mejor uso podrás hacer de él.

En el sistema peculiar de trabajo con el que contamos podemos encontrarnos con dos clases de mandos: por un lado estaría cualquier jefe de grupo, es decir, alguien responsable de dirigir una cua-



drilla o brigada que es más o menos fija, . Por otro lado tenemos mandos que dirigen dispositivos o partes del mismo, sectores de un incendio o el propio incendio, como Agentes Forestales, Técnicos de operaciones o Técnicos de extinción, es decir, mandos a los que se les asignan varios grupos heterogéneos y que pueden variar en cada ocasión.

Para el primer tipo de mando es fundamental todo lo que exponemos aquí, y si quiere ejercer un buen liderazgo le conviene conocer perfectamente el material que dirige. Para el segundo tipo es más complicado, pero esto no puede servir de excusa para no esforzarse en ello. De hecho debe saber que está asumiendo un riesgo afrontando situaciones delicadas con un equipo inmaduro (unión de varios equipos que, o no se conocen entre sí, o no conocen al líder), y eso hay que minimizarlo de algún modo.

Los momentos y oportunidades más adecuados para estrechar lazos con el personal y conocerles son:

- **Las comidas:** ya sea con tu equipo habitual o en celebraciones, eventos, etc. En esos casos en lugar de juntarte con los de tu gremio y/o con los que ya conoces, que es lo que acostumbramos a hacer para no salirnos de nuestra zona de confort, aprovecha para conocer nuevas personas con las que cabe la posibilidad de que trabajen. No seas soso/a.
- **El entrenamiento deportivo:** el deporte es un magnífico vehículo de unión. Aprovecha esas oportunidades para sudar con los compañeros del equipo de una forma distendida, te verán de otra forma. Si eres Agente Forestal y te unes a uno de los retenes de tu zona en su dinámica de preparación física seguro que les sorprende.
- **Las prácticas:** ya sea simulacro, prácticas de tendido, embarque, línea, etc, es otro buen momento para ver cómo trabajan y unirte a ellos. Procura no permanecer distante en un segundo plano, involúcrate. Luego haz un análisis conjunto de la práctica.

Un consejo, procura que todo lo que apliques de esto sea sincero, si te preocupas por la lesión que sabes que tiene, o le preguntas cómo lleva su separación, o si va bien con las pruebas de la oposición, etc. Has de ser honesto, o sino, mejor que no lo hagas. Ellos notarán si es fingido y conseguirás el efecto contrario a lo que persigues.

EJERCICIO DE CONOCIMIENTO 1

Si eres mando aprovecha para acercarte a uno de tus subordinados que menos conozcas y aprender de él; qué le gusta, sus aficiones, si está casado, qué experiencia tiene, cómo piensa, etc. Déjate sorprender por él, y sobre todo procura encontrar algo en común con él.

Si no tienes a nadie a tu cargo, haz el mismo ejercicio con uno de tus mandos, si no ves esto posible hazlo con un compañero que no conozcas mucho.

Practicad este ejercicio hasta que no os quede nadie del dispositivo por conocer.



EJERCICIO DE CONOCIMIENTO 2

Si diriges un operativo o una parte de él propón, comienza y/o exige un listado de nombre y fotos de todo el personal que compone el dispositivo incluyendo a tu escalón. Haz que esté agrupado por equipos, zonas y jerarquías, y empieza a aprenderlo. Siempre que vayas a tener contacto con un equipo determinado repasa sus nombres hasta que no te haga falta el listado.

20.2.6 DELEGA Y CONFÍA

“El líder encuentra grandeza en el grupo, y él ayuda a los miembros del mismo a encontrarla en sí mismos.”

(Warren Bennis)

Ejemplo

Amador* es un capataz experto que lleva toda su vida en labores de campo; conoce todas las herramientas y trabaja muy duro. Sin embargo el ambiente de su retén es frío y distante. Él lo achaca a la gente joven que ha ido entrando en los últimos años; siempre se están quejando. Cuando llega el siguiente incendio una vez entrada la noche les ordenan hacer una línea de defensa con motosierra. Él se pone el EPI de motoserrista y se mete en cabeza como siempre porque no se fía de cómo la manejan los demás, y éste es un trabajo delicado. Para esos momentos decisivos suele tomar directamente el control, ponerse él mismo en punta de lanza, o el primero en el ataque directo.

Antes de internarse observa con el rabillo del ojo encogimientos de hombros y otros gestos de sus chicos que no le gustan y le reafirman en su decisión de no confiarles esas labores directamente.

(El personaje de esta historia es ficticio. Cualquier parecido con la realidad es mera coincidencia).*

Amador está cometiendo un error muy común, sobre todo en mandos que han ido escalando posiciones desde abajo. Un mando no debe realizar labores que le impidan dirigir su equipo: si estás el primero con la motosierra no escuchas la emisora y no puedes velar por la seguridad de tu gente. Esto le pasa también a muchos Agentes Forestales, que se dedican al trabajo con herramienta en lugar de dirigir, quizá con la buena intención de no estar sin trabajar mientras otros sudan. Y sin embargo sí que estás trabajando: eres la cabeza del equipo, o del dispositivo, y dependen de lo que planifiques y supervises para ser eficaces y sentirse seguros.

Todo buen líder debe saber delegar y hacerlo a menudo. Delegar es repartir tareas; no puedes asumir las todas. Seguro que te gustaría hacer ésta o la otra, es posible que pienses que tú la harías mejor que nadie imprimiendo tu estilo, pero te toca dirigir. Por eso debes desprenderte de esa tarea y asignársela a alguien que sea el más competente de tu equipo. Para eso conoces las virtudes y carencias de cada uno de ellos, pues selecciona y asígnasela. Una vez elegido debes explicar lo más claramente posible lo que esperas de esa persona, qué libertad le dejas de decisión y/o actuación, qué te debe reportar; y así depositar tu confianza en él. Es un ejercicio muy importante, éste de la confianza, pero recuerda que el dispositivo es un equipo, no eres tú solo, y hay que repartir esas tareas por el bien



de todos. Si finalizada la emergencia no se han hecho las cosas de manera eficaz y/o segura es el momento de sentarse y analizar la actuación de manera constructiva. Guía entonces a tus subordinados en cómo podrían haberlo hecho mejor; felicita lo que han hecho bien, y ya verás cómo mejoran.

EJERCICIO DE CONFIANZA

La próxima vez que sientas el deseo de realizar tú mismo una acción que otros miembros de tu equipo podrían hacer, respira hondo y delega eficazmente en alguno de ellos; guíale antes de que la realice y una vez lo haya hecho. Ten en cuenta de que la primera vez que hacemos algo todos lo solemos hacer mal, y que si nunca les dejas jamás aprenderán.

20.2.7 EL MANDO NO ES EL QUE MÁS SABE, ES EL QUE DECIDE

“La primera responsabilidad de un líder es definir las metas. La última es dar las gracias. En el medio, el líder es un sirviente.”

(Max DePree)

Ejemplo

Álvaro* ha aprobado recientemente las oposiciones de Agente Forestal y no tiene mucha experiencia en incendios. Ahora que se enfrenta a uno de ellos. Siente que le viene grande, pero lo disimula como puede. Trata de aplicar todas las cosas que aprendió en los cursos y transmitir cierta seguridad porque no quiere que los miembros del operativo le juzguen por su inexperiencia. Como los rostros curtidos de los veteranos de retenes se le antojan hostiles, no se atreve a preguntarles y suple su inexperiencia con órdenes firmes. Ha ordenado a los medios aéreos que controlen el flanco izquierdo y a los retenes el derecho sin pedir ningún informe de reconocimiento aéreo. El retén que acaba de llegar le pregunta qué combinación de herramienta despliegan y él en lugar de preguntar a los retenes del flanco les ordena una por salir del paso. Ahora un medio aéreo le pregunta por un punto de agua alternativo y no sabe qué contestarle. Álvaro suda y está pasando un mal rato, pero es lo que tiene ser el líder, que debes conocer cada respuesta que te planteen.

(El personaje de esta historia es ficticio. Cualquier parecido con la realidad es mera coincidencia).*

¿En serio? ¿El líder debe conocer las respuestas de todo? Eso es imposible. Es bueno que sea experto y conocedor de las más posibles áreas de extinción de incendios, pero no puede saber todos los entresijos del funcionamiento de una motosierra, de la logística de medios aéreos, de los horarios de las cuadrillas de la Comunidad vecina que viene en apoyo. Cuanto más familiarizado esté con el tema mejor; pero para resolver las dudas que no sepa no tiene más que preguntarle a los expertos. Y aunque tenga una idea del tema siempre es bueno recopilar sugerencias y luego tomar la decisión, como en el estilo de mando consultivo. Pide opiniones si dispones de tiempo para ello.

20.2.8 MOTIVACIÓN: EL MOTOR DEL EQUIPO

“Un gran líder es el que puede ayudar a otros a descubrir su potencial por sí mismos.”

(Bo Bennet)



Como se puede deducir por su nombre, la motivación es lo que hace que un equipo se mueva. Si esto es así podemos deducir la importancia de dominar su arte. Un líder motivador puede conseguir efectos muy positivos en su equipo, por lo que es recomendable que la practique a menudo.

El líder es una de las principales fuentes de motivación para el equipo. La motivación en este sentido es el resultado de compartir valores, ideales y objetivos e integrarlos en el equipo a través de una buena comunicación y una actitud positiva que conlleve a esfuerzos comunes. Por tanto, el líder debe facilitar que las relaciones interpersonales entre los miembros de un equipo sean positivas y satisfactorias, encontrando puntos de referencia que los unan y encadenen a los sistemas que forman el equipo, percibiéndose a sí mismos como herramientas útiles en los procesos y desarrollo personal, grupal y organizacional.

El líder motiva a través de la orientación, comunicación y presencia para su equipo, por tanto este debe servir de herramienta para facilitar los procesos de toma de consciencia, confianza y responsabilidad dentro del equipo.

Pero el líder es solo un elemento más que influye en nuestra motivación y, por desgracia, muchas veces dejamos la responsabilidad de estar motivados sobre nuestros mandos, y nos quejamos cuando no lo hacen. Es recomendable para un líder que sea motivador, en efecto, pero no le podemos dejar la obligación de hacerlo. La única persona verdaderamente responsable de nuestra motivación es uno mismo, por eso tendremos que observar nuestro estado de ánimo y ver si nuestra satisfacción cada vez va a más o a menos.

La motivación y la automotivación depende de tu enfoque: si te centras en las cosas que no tienes serás infeliz, si te centras en todo lo que tienes serás feliz.

Recuerda que, de nada te sirve a ti o al mundo que estés desmotivado.

EJERCICIO DE MOTIVACIÓN

La próxima vez que te enfrentes a una tarea tediosa o incómoda vas a convertirte en tu propio motivador personal. Dedicar unos minutos antes de realizarla para animarte, observar las ventajas de realizarla, la satisfacción del logro, el premio que te concederás después. Todo aquello que sea necesario para comenzarla desde otro ángulo, como si fuera un reto. Aplica esto cada vez que sientas que tu motivación flojea.

20.3 EL DESARROLLO DE HABILIDADES PARA EL LIDERAZGO

“No es lo que tú tienes, sino como usas lo que tienes lo que marca la diferencia.”

(Zig Ziglar)

Desde nuestra perspectiva, el entrenamiento y desarrollo de habilidades para el liderazgo, de este capítulo, se centra en proporcionar a los trabajadores del dispositivo de incendios forestales con funciones asignadas de responsabilidad y mando (capataces, técnicos, técnicos helitransportados, ges-



tores, directivos), herramientas que faciliten la búsqueda del líder que cada uno lleva dentro, con el fin de sacarlo a luz y potenciar sus recursos y habilidades, entendiendo en este sentido que, “todo lo que buscas ya esté dentro de ti”.

Por tanto, el convertimos en “buenos líderes” no depende de la incorporación de un repertorio de conductas y rituales de comportamientos que pueden sernos ajenos, sino de buscar en el interior la mejor forma de influir, motivar y guiar a otros, desde lo que cada uno es. Esto significa que, si el entorno favorece a ello, la mayoría de las personas pueden ser líderes en potencia. Bien es cierto que hay características de la personalidad que predisponen a unas personas más que a otras y facilitan esta tarea, pero está más relacionado con la autoconfianza y la seguridad en uno mismo que con cualquier otra cosa, puesto que el resto de habilidades (sociales, comunicativas, personales) se pueden entrenar y aprender.

Maxwell (2007), pone de manifiesto que: **“los líderes son efectivos por lo que son interiormente; por las cualidades que los hacen personas. Para llegar al más alto nivel de liderazgo, las personas tienen que desarrollar esos rasgos interiormente”**.

El líder necesita tomar conciencia de su propia realidad interior para poder madurarla: emociones, necesidades, creencias, valores, etc. La información obtenida es la que le facilita un contacto positivo, flexible y adaptativo con el entorno y en base a ello se construye la manera en la que se relaciona con los otros.

En este sentido, las competencias emocionales se convierten en un elemento clave para el buen liderazgo. De acuerdo con lo que dice Goleman, D. (2013), **“las competencias emocionales resultan especialmente importantes en el campo del liderazgo, que apunta a lograr que las personas lleven a cabo su trabajo del modo más eficaz posible. Es por esto por lo que la ineptitud emocional de los jefes consume tiempo, genera roces, desalienta la motivación y el compromiso, fomenta la hostilidad y la apatía y, en suma, provoca un menoscabo en el rendimiento laboral de los trabajadores.”** Por consiguiente, los líderes que gestionan sus emociones e impulsos, crean un clima de confianza y equidad.

El autor John Maxwell nos presenta, en **Las 21 leyes irrefutables del liderazgo**, **“una declaración de principios invariables, instrucciones precisas y bien definidas que permiten ofrecer los instrumentos y enseñanzas necesarias para cumplir nuestra función como líderes”**. Basándose en su propia experiencia, relata que estas leyes se pueden aprender y aplicar fácilmente, aun siendo independientes son complementarias al mismo tiempo; trayendo todas ventajas, desventajas y consecuencias: **“estas leyes son el fundamento del liderazgo. Una vez que usted aprende los principios, debe ponerlos en práctica y aplicarlos a su vida.”**

En definitiva el desarrollo de un perfil de líder que transforma su realidad, se fundamenta en el reto de liderarse a uno mismo, estableciendo un equilibrio que armonice lo interior y lo exterior; lo racional y lo emocional, lo individual y lo grupal. La clave para que esto sea posible reside en la flexibilidad y adaptación constante como forma de seguir siendo uno mismo.



A continuación ofrecemos una serie de ejercicios con el fin de facilitar la toma de consciencia sobre los recursos internos para potenciar el liderazgo en uno mismo y observar las actitudes y comportamientos que tenemos en el presente, evaluando su nivel de efectividad para la consecución de los objetivos propios, del equipo y de la organización a la que pertenecemos.

“LAS 21 LEYES IRREFUTABLES DEL LIDERAZGO” MAXWELL (2007)

1. **La Ley del Tope:** La capacidad de liderazgo siempre es el tope de la eficacia personal y dentro de una organización.
2. **La Ley de la Influencia:** El verdadero liderazgo no puede ser otorgado, nombrado, ni asignado. Sólo procede de la influencia, y ésta no puede imponerse. Debe ser ganada.
3. **La Ley del Proceso:** El liderazgo se desarrolla diariamente, no en un día.
4. **La Ley de la Navegación:** Cualquiera puede gobernar un barco, pero se necesita que un líder planee la ruta.
5. **La Ley de la Credibilidad:** Cuando un verdadero líder habla, la gente escucha.
6. **La Ley del Terreno Firme:** La confianza es el fundamento del liderazgo.
7. **La Ley del Respeto:** La gente no sigue a otros por accidente, siguen a individuos cuyo liderazgo respetan.
8. **La Ley de la Intuición:** Los líderes evalúan todas las cosas con pasión de liderazgo.
9. **La Ley del Magnetismo:** Tú sólo atrae a personas como tú.
10. **La Ley de la Conexión:** Los líderes tocan el corazón antes de pedir una mano.
11. **La Ley del Círculo Íntimo:** El potencial de un líder es determinado por quienes están más cerca de él.
12. **La Ley del Otorgamiento de Poderes:** Sólo los líderes seguros otorgan poder a otros.
13. **La Ley del Futuro:** Se necesita un líder para levantar otro líder.
14. **La Ley del Apoyo:** La gente apoya al líder, luego a su visión.
15. **La Ley de la Victoria:** Los líderes encuentran la forma de que el equipo gane.
16. **La Ley del Gran Impulso:** El impulso es el mejor amigo de un líder.
17. **La Ley de las Prioridades:** Los líderes entienden qué actividades no representan necesariamente la realización.
18. **La Ley del Sacrificio:** Un líder debe ceder para subir.
19. **La Ley del Momento Oportuno:** Cuándo ser un líder es tan importante como qué hacer y adónde ir.
20. **La Ley del Crecimiento Explosivo:** Para añadir crecimiento, dirija seguidores; para multiplicarlo, dirija líderes.
21. **La Ley del Legado:** El valor duradero del líder se mide por la sucesión.



EJERCICIO: EN BUSCA DE EL LÍDER QUE HAY EN TI

- El objetivo de este ejercicio es reflexionar sobre nuestras propias características, habilidades y recursos personales relacionados con el liderazgo.
- Reflexiona sobre tu equipo/organización y enumera por un lado las necesidades y exigencias que requieren el desempeño de un puesto de responsabilidad y mando de esos equipos y por otro las habilidades (personales, sociales y comunicativas) que consideras necesarias para afrontar esas necesidades y exigencias.
- Respecto a las habilidades que has enumerado, puntúate de 0 a 10, en qué medida sientes que las tienes interiorizadas, es decir, que son tuyas.
- Ahora tomate un tiempo para reflexionar sobre las siguientes cuestiones:
 - ¿Te has puntuado en alguna con un 0?
 - ¿Qué dificultades o resistencias encuentras para desarrollar las habilidades en las que te has puntuado más baja?
 - ¿Esas dificultades o resistencias están asociadas a creencias limitantes?
- A partir de esto plantéate la idea de que todas las habilidades que has registrado están potencialmente interiorizadas en ti, solo que hay algunos aspectos que obstaculizan o limitan su desarrollo.
- Por último, coge las habilidades en las que te has otorgado mayor puntuación. Haz una lista nueva con ellas y añade otras habilidades que, según tu criterio, te convierten en un buen líder.
- ¿Qué tipo de líder crees que eres? ¿Tus habilidades pueden satisfacer las necesidades de tu equipo y organización? ¿Cómo te sientes al reflexionar sobre todo esto?





EJERCICIO: DESCUBRIENDO MI NIVEL DE LIDERAZGO A TRAVÉS DE LOS OTROS

- Reflexiona sobre las siguientes cuestiones
 - ¿Cómo reacciona la gente cuando te comunicas?
 - Cuando hablas, ¿sientes que la gente te escucha realmente? ¿o esperas escuchar a otra persona antes de actuar? ¿Percibes que confían en ti?
 - ¿Qué argumentos tienes a favor de pensar que *sí* confían en tí?
 - ¿Qué argumentos tienes en contra?
 - De todos esos argumentos que has expuesto, ¿dependen de ti o depende de las necesidades y expectativas del equipo?
- Propuesta: Reúne a tu equipo, en un papel y de forma anónima, pídeles que enumeren sus necesidades y expectativas actuales respecto al equipo y el papel que representa el líder en ellas. Anímales a que respondan a las siguientes preguntas:
 - ¿Crees que actualmente el tipo de liderazgo que ejerce el mando es el adecuado para las necesidades del equipo?
 - ¿En qué aspectos consideras que *sí* y en qué aspectos consideras que *no*?
- A partir de los resultados obtenidos plantéate unos objetivos respecto a tu crecimiento y evolución como líder y compártelos con el equipo para hacerles partícipes.

EJERCICIO: CAUSA-EFECTO

- Enumera una serie de comportamientos y actitudes que definen el estilo de liderazgo que generalmente utilizas.
- Haz dos columnas, en la primera el comportamiento que tienes (causa) y en la otra la consecuencia que tiene para el equipo (efecto) (Ejemplo: Causa: Suelo evitar enfadarme y entrar en conflictos por mantener la buena armonía. Efecto: El equipo en muchas ocasiones no me toman en serio.):

CAUSA	EFECTO

- Observa los efectos que estas obteniendo a través de tus comportamientos y reflexiona si son los deseados para ti. ¿Crees que sería conveniente modificar algunos de esos comportamientos para obtener efectos más positivos para ti y para el equipo?



BIBLIOGRAFÍA:

Goleman, D. (2013). Liderazgo. S.A Ediciones B.

Lussier, R. N. y Achua, C. F. (2002), Liderazgo: teoría, aplicación, desarrollo de habilidades. México. Thomson.

Maxwell, J. (2007). Las 21 leyes irrefutables del Liderazgo. Nashville. Grupo Nelson.

Meltom, T. (2001). "¿Qué es el liderazgo?.

Recuperado de <http://www.degerencia.com/tema/liderazgo>.



CAPÍTULO XXI

RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS Y NEGOCIACIÓN

“Los conflictos existen siempre, no tratéis de evitarlos sino de entenderlos.”

(Yutang, Lin)





21.1 LA NATURALEZA DE LOS CONFLICTOS

Hay muchas maneras de definir el conflicto. A continuación mostramos algunas de ellas aportadas por distintos autores:

- Touzard (1977): El conflicto parece definir *una situación en la cual unas entidades sociales apuntan a metas opuestas, afirman valores antagónicos o tienen intereses divergentes.*
- Aron (1964): cataloga el conflicto como *una oposición entre grupos e individuos por la posesión de bienes escasos o la realización de valores mutuamente incompatibles.*
- Coser (1956): define el conflicto como *una lucha por los valores, por los bienes escasos, la potencia y el estatus, lucha en la que el objetivo de los antagonistas es el neutralizar, perjudicar o eliminar al otro.*
- Deutsch (1973): *Un conflicto existe cuando ocurren actividades incompatibles. Una actividad incompatible impide o interfiere con la ocurrencia o efectividad de una segunda actividad. Estas actividades pueden tener su origen en el interior de una persona, grupo o sociedad, o bien entre individuos, grupos o sociedades.*
- Rubin, Dean Pruitt & Kim (1994): *Un conflicto es una divergencia percibida de intereses, o una creencia de que las aspiraciones actuales de las partes no pueden ser alcanzadas simultáneamente.*
- Thomas (1992): *Es el proceso que comienza cuando una parte percibe que la otra afecta negativamente o está próxima a afectar negativamente a algo que le concierne.*
- Vliert (1998): Se dice que *dos individuos, un individuo y un grupo o dos grupos están en conflicto en tanto que al menos una de las partes siente que está siendo obstruida o irritada por la otra.*

Los conflictos forman parte de nuestra vida, están presentes en todas las áreas y son una gran fuente de aprendizaje. Ser consciente de esto nos ayuda a descubrir la importancia de no evitarlos y a aprender a manejarlos de forma saludable, de manera que las consecuencias de los mismos sean lo menos negativas y perjudiciales para el individuo, los equipos y las organizaciones.

Un conflicto manejado de forma negativa implicará una lucha de contrarios por lo que se generará un clima de destrucción que llevará fácilmente a la tensión, la rabia y la frustración. En cambio, un conflicto manejado positivamente llevará a un proceso de conciliación de posturas contrarias y hacia un proceso de apertura a nuevas formas de actuar y de búsqueda de soluciones, desembocando en sensaciones de satisfacción, enriquecimiento y evolución.



Los conflictos ofrecen la posibilidad de hacer evidentes problemas más ocultos, de manera que se convierten en una oportunidad de revisión del estado de las relaciones, los valores y las creencias presentes y permiten detectar si todos estos factores están impulsando u obstaculizando el crecimiento y la maduración de las personas, los equipos y las organizaciones. Por tanto, permiten estimular a las personas involucradas a ser creativas e innovar con nuevas ideas que generen resultados más positivos y satisfactorios.

La mayoría de los conflictos son subjetivos, esto significa que no surgen de forma espontánea sino que se generan desde la interpretación subjetiva que cada persona hace de la realidad. Esta idea destaca la necesidad de diferenciar entre dos aspectos de los conflictos:

- Las causas aparentes que lo inician, (Ejemplo: percepciones distintas sobre los hechos, los objetivos, los métodos, los valores, las interacciones...).
- La carga emocional asociada que es la que lo moviliza, (Ejemplo: frustración, rabia o impotencia que genera el conflicto).

Esta diferenciación es importante a la hora de resolver los conflictos ya que, en ocasiones, perdemos la noción del verdadero motivo por el que se iniciaron (Ejemplo: diferentes intereses) y nos concentramos en la respuesta emocional que experimentamos ante ellos (Ejemplo: frustración). Esto dificulta los procesos de negociación pues nos olvidamos de los intereses y nos concentramos en nuestras posiciones, que normalmente tienen una fuerte carga emocional.

Caso 1

En una base hay dos turnos de trabajo que abarcan toda la jornada, y las dos cuadrillas no se llevan muy bien entre ellas por temas ancestrales de convivencia en el pueblo. Un día a Juan*, uno de los trabajadores, que no es vecino del pueblo y realiza su primera campaña de incendios, se le ocurrió, tras hacer ejercicio físico una vez acabada la jornada, beber de la cantimplora de Miguel*, uno de los del otro turno; lo hizo sin mala intención porque era una de las que estaba en la nevera y estaba más fresca, sin embargo después olvidó comentarlo a su dueño, o bien lo desestimó porque era obligación de todos revisar sus cantimploras cada mañana. Sea como fuere, Juan repitió la acción de beber de la cantimplora de Miguel durante dos días seguidos porque siempre se olvidaba de dejar la suya en la nevera.

Tres días después Miguel ha cambiado turno y se encuentra en la cuadrilla de Juan. En un rato de ocio comenta con sarcasmo que “ya no ha vuelto a aparecer el ratón que le vaciaba la cantimplora” y que “desde que ha dejado rellena su cantimplora con aguarrás al finalizar la jornada ya nadie ha vuelto a beber de ella”. Esto causa impacto entre los de la cuadrilla. Juan es tímido y no se atreve a descubrirse, con lo que queda en silencio y toma nota. A Ramón*, otro compañero, no le ha hecho ninguna gracia el asunto, y le pregunta a Miguel muy serio: “Pero bueno, ¿y si se me hubiese ocurrido beber ayer de tu cantimplora a mí? ¡Ahora estaría ingresado en el hospital!”.

(* Los personajes de esta historia son ficticios. Cualquier parecido con la realidad es mera coincidencia).



Para facilitar el análisis y la comprensión de los conflictos Léderach (1998) estructura los conflictos en tres partes y destaca la importancia de actuar sobre cada una de ellas de manera diferente. Es lo que él llama las “Tres Pes” de un conflicto:

- **Las Personas:** Son los involucrados y afectados. Hay que reconocer qué papel desempeñan, cómo se relacionan y qué influencia tienen. Averiguar las verdaderas preocupaciones y necesidades.
- **El Proceso:** Es la forma en la que el conflicto se desarrolla y cómo las partes intentan resolverlo o darlo por zanjado.
- **El Problema:** Son las diferencias que separan las partes, causas y efectos.

Galtung (2003), es uno de los autores de mayor relevancia en el área social por sus investigaciones sobre conflictos sociales, violencia y paz. Aunque la mayoría de sus trabajos están destinados a investigar sobre la violencia y el fomento de la paz, muchas de sus aportaciones son utilizadas hoy en día para entender la naturaleza de los conflictos y su resolución. En concreto, nosotros vamos a destacar aquellas aportaciones centradas en el análisis de las características de los conflictos. Según Galtung, (1975) *“una teoría de conflictos no sólo debe reconocer si los conflictos son buenos o malos; ésta deberá fundamentalmente ofrecer mecanismos para entenderlos lógicamente, criterios científicos para analizarlos así como metodologías (creatividad, empatía y no-violencia) para transformarlos”*. A partir de este principio, Galtung, (1975) presentó sus hipótesis sobre los conflictos: características, manifestaciones y resolución, mediante lo que él llamó los “tres triángulos”:

- El triángulo del conflicto.
- El triángulo de la violencia.
- El triángulo de la resolución.

Triángulo del conflicto

Define las partes de un conflicto como los vértices de un triángulo: **actitud**, **conducta** y **contradicción**. El análisis de estos tres elementos es clave para facilitar la comprensión y resolución de todo tipo de conflictos.

- **La conducta:** Es el comportamiento que tiene cada una de las partes que participa en el conflicto, lo que se hace. Es la parte visible del conflicto, lo que se ve con claridad. En el ejemplo anterior sería, por un lado beber de cantimplora ajena, y por otro rellenarla de aguarrás para que no beban más.



- **La actitud:** Es la forma de vivir las cosas de cada una de las partes que participa en el conflicto. Es la sensación interna de cada uno hacia sí mismo, hacia la otra parte y hacia el conflicto. En este caso **Miguel** lo vive como una agresión, como algo que la otra cuadrilla ha hecho para atacarle, mientras que para **Juan** era un hecho sin maldad.
- **La contradicción:** Es el verdadero motivo que hace que las dos partes estén chocando, es la causa del conflicto. Galtung sitúa la contradicción en la parte no visible del conflicto puesto que la mayoría de las ocasiones la conducta tapa el motivo. Aquí la verdadera causa podría ser el enfrentamiento ancestral que existe entre las dos cuadrillas.

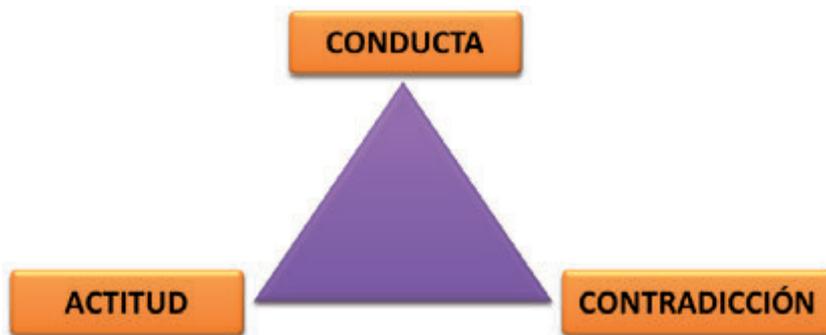


Gráfico 56. Triángulo del Conflicto Galtung (2003).





Triángulo de la violencia

En ocasiones los conflictos, sobre todo aquellos que se reprimen, que están latentes o que no se manejan de forma adecuada, pueden desembocar en violencia. Ésto es debido a la frustración e impotencia que en estos casos se genera dentro del individuo. Para Galtung, (1998) “**una teoría de conflictos necesita una teoría de la violencia**”. Estando ésta afirmación basada esencialmente en dos constantes (Galtung, 1998):

1. La violencia entendida como “fracaso” en la transformación de conflictos.
2. La violencia concibiéndola como el motor de las reservas de energía, pudiéndose utilizar esta también para fines constructivos, no solo destructivos. Admitiendo que no son fracasos del todo, sino que también son oportunidades.

Al hacer referencia a la violencia estamos hablando de violencia dentro del contexto del conflicto, dado que puede haber violencia sin conflicto y conflicto sin violencia.

Caso 2

A un retén de tierra se le ha incorporado un nuevo trabajador, **Damián***, que ya ha pasado por tres retenes anteriores, y no tiene buenas referencias de ninguno. Sin embargo ha pasado las pruebas y la organización no ha podido evitar que se incorpore. Tras varios meses en el nuevo retén, sus compañeros están hartos: siempre elude las tareas más duras o desagradables, y les toca a ellos esforzarse más para poder sacarlas adelante. Cada vez que hablan con él se enfrenta a ellos. No atiende a razones y les rebate sus acusaciones. La situación ha ido tensándose hasta que un día una de las discusiones entre Damián y un compañero se desmadra y llegan a las manos.

(* El personaje de esta historia es ficticio. Cualquier parecido con la realidad es mera coincidencia).

Según Galtung, (1998) la violencia es como un iceberg, entendiendo que la violencia visible es solamente una pequeña parte del conflicto. Para solucionar este problema es necesario actuar sobre todos los tipos de violencia, que, serían tres:

- **La violencia directa:** Es la parte visible del triángulo. Se muestra a través de comportamientos y responde a actos de violencia. Su manifestación puede ser física, verbal o psicológica. Según el ejemplo, sería la pelea física, aunque posiblemente haya habido violencia verbal o psicológica anterior.
- **La violencia estructural:** Es la peor de las tres. Se centra en el conjunto de estructuras que no permiten la satisfacción de las necesidades y se manifiesta, precisamente, en la negación de las necesidades. En el caso 2 **Damián** ya tenía malas referencias de hasta tres retenes diferentes, lo cual no le referenciaba como un buen trabajador; sin embargo la organización no contaba con las herramientas adecuadas para evitar contratarle.



- **La violencia cultural:** La cual crea un marco legitimador de la violencia y se concreta en actitudes.

Para Galtung, educar para la solución del conflicto significa actuar en los tres tipos de violencia. En muchas ocasiones, los orígenes de la violencia directa están relacionados con escenarios de violencia estructural y/o justificada por la violencia cultural: numerosas situaciones provienen de abusos o situaciones injustas.

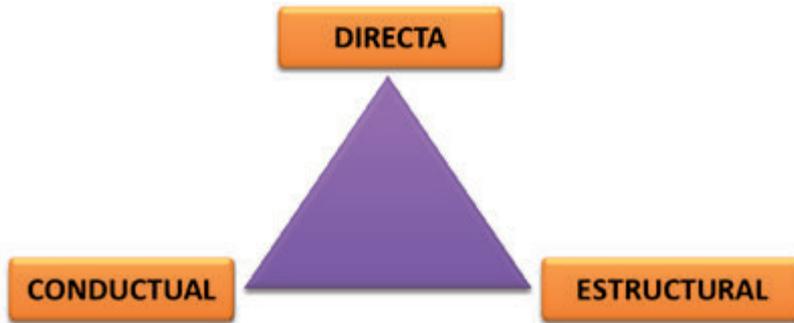


Gráfico 57. Triángulo de la Violencia de Galtung (2003).

Triángulo de la resolución

Por último, Galtung considera que una vez que se ha conseguido una voluntad y actitud de reconciliación y acercamiento por cada una de las partes, el siguiente paso consiste en buscar una solución al conflicto, algo difícil de implantar pues los efectos visibles e invisibles del conflicto permanecen durante un largo periodo de tiempo. Por consiguiente, Galtung afirma que, en esta fase, el énfasis se debe de poner en lo que él denomina las "Tres R":

- **Reconstrucción:** Tiene como objetivo curar las heridas emocionales abiertas debido al enfrentamiento entre las partes y reparar los posibles daños ocasionados (para el individuo, el equipo o la organización).
- **Reconciliación:** Esta parte del triángulo tiene dos elementos fundamentales, el cierre y la curación. Cierre en el sentido que no se reabran las hostilidades y curación en el sentido de rehabilitación. Una manera simple y común a todos los conflictos para iniciar la reconciliación es el diálogo. Invitar a todas las partes a debatir es un comienzo modesto pero efectivo. "A medida que debaten sobre reconciliación, se produce una cierta reconciliación".
- **Resolución:** Buscar crear las condiciones necesarias para solventar el conflicto original (también conocido como transformación creativa del conflicto). El autor propone como mejor método de resolución la construcción de la capacidad de transformación de los conflictos por medio de la transcendencia, la creatividad y la empatía.



Para que sean efectivas la reconstrucción, la reconciliación y la resolución, deben trabajarse de forma paralela. Desde la perspectiva de Johan Galtung (2003), *“intentar solventar las controversias empezando por la resolución, es un error. Una vez que el conflicto ha producido cualquier tipo de violencia o de herida es esencial desarraigar, o al menos suavizar, esas causas”*.



Gráfico 58. Triángulo de la Resolución Galtung (2003).

21.1.1 CLASIFICACIÓN DE LOS CONFLICTOS

Por otro lado, centrándonos en el ámbito laboral, los conflictos pueden ser de muchos tipos y existen diferentes formas de clasificarlos. Morton Deutsch (1973), en una de las clasificaciones que propone, diferencia los conflictos según los efectos principales que producen para las partes implicadas. Según su criterio los conflictos pueden ser conflictos constructivos y conflictos destructivos:

- **Conflictos constructivos:** En los que los resultados son satisfactorios para todos los participantes (*el mayor bien para el mayor número posible de afectados*).
- **Conflictos destructivos:** Sin solución aparente, en los que las dos partes pierden, dejando incluso de mantener objetivos positivos, reemplazándolos por objetivos negativos (*evitar pérdidas propias y causar pérdidas a la otra parte*).

Las diferentes clasificaciones que existen sobre los conflictos también facilitan su comprensión y ayudan a tomar decisiones sobre la manera más óptima de poder abordarlos. A continuación vamos a presentar tres formas de clasificar los conflictos atendiendo a los siguientes criterios:

- Tipos de conflictos atendiendo a las personas que están involucradas.
- Tipos de conflictos atendiendo a su naturaleza.
- Tipos de conflictos atendiendo a la causa que lo desencadena.



21.1.1.1 TIPOS DE CONFLICTOS SEGÚN LAS PERSONAS INVOLUCRADAS

- **Conflictos intrapersonales (a nivel individual):** Surgen cuando existen incompatibilidades dentro del individuo. Generalmente, en el ámbito laboral, estos conflictos aparecen cuando las necesidades del individuo chocan con las necesidades o decisiones de la organización; ésto se ve reflejado en la frustración y en el conflicto de intereses y roles. Por ejemplo, cuando un trabajador necesita un cambio de turno y por necesidades operativas no se le puede conceder.
- **Conflictos interpersonales (entre individuos):** Son los conflictos que surgen entre dos personas debido a deficiencias en la comunicación, choques de personalidad, diferencias en las escalas de valores, amenazas del *status* o puntos de vista contrarios. Un ejemplo sería si un mando acostumbra a hablar con un tono fuerte, en ocasiones también a voces, y un subordinado más sensible lo entiende como una agresión personal.
- **Conflictos grupales (a nivel de equipo):** Implican a un grupo de personas que trabajan juntas y se definen como "equipo". Estos conflictos no tienen por qué implicar a todos los miembros pero finalmente todos se ven afectados. En la mayoría de los casos implica la división del equipo en varias posturas aparentemente irreconciliables. Estos conflictos son muy comunes en el ámbito laboral ya que los equipos están formados por personas con formas distintas de interpretar una misma realidad y a menudo sus expectativas, metas y necesidades son diferentes y éstas pueden entrar en conflicto. Por ejemplo, si el subordinado anterior discute públicamente con el mando por cómo le da voces, es posible que algún compañero le apoye, y otros apoyen al mando, lo que generaría una división del grupo.
- **Conflictos intergrupales (entre equipos):** Son los que se presentan entre dos o más equipos de trabajo. Estos conflictos suelen ser perjudiciales para las organizaciones a las que pertenecen los equipos. Se caracterizan porque una de las partes pretende disminuir la fuerza de la otra, adquirir poder o mejorar su imagen. Tienen su origen en diferentes puntos de vista, fidelidad al grupo o a su líder, rivalidad entre líderes, deshonestidad, disparidad de criterios dentro de los grupos, el grupo no evidencia intereses comunes por parte de la organización, falta de cooperación o integración, no se trabaja en equipo o cuando se presenta competencia por los recursos. Un caso frecuente serían los conflictos que hay entre retenes de tierra y las helitransportadas.
- **Conflictos organizacionales (a nivel de organización):** Éste por lo general tiene su origen cuando se pretende reorganizar la estructura, reasignar cargas de trabajo, reubicar puestos de trabajo, distribuir recursos, desigualdades salariales, incertidumbre laboral, supresión de empleos sin justificaciones técnicas, establecimiento de jerarquías sin establecer competencias y capacidades de quienes van a ejercer estos cargos, manejo inadecuado de las promociones internas dentro de la organización y en general por la falta de coherencia de las políticas de administración de personal. Un caso de conflicto



organizacional sería un E.R.E, o la impugnación de unas oposiciones que afecta a los trabajadores que habían conseguido la plaza.

21.1.1.2 TIPOS DE CONFLICTOS SEGÚN SU NATURALEZA

(Deutsch. 1973).

- **Conflicto verídico:** Existe objetivamente y es percibido con precisión.
- **Conflicto contingente:** Se basa en una determinada estructuración de los elementos o circunstancias. La reorganización lo eliminaría pero las partes lo desconocen.
- **Conflicto desplazado:** El objeto del conflicto sobre el que se discute no es el real.
- **Conflicto mal atribuido:** Error en la identificación del contendiente.
- **Conflicto latente:** No ocurre porque está reprimido, desplazado, mal atribuido o no es percibido.
- **Conflicto falso:** Sin base objetiva.

EJERCICIO

Identifica un conflicto laboral que tengas actualmente, con algún compañero, con tu organización, etc. Elige el que más te afecta. Medita sobre él y responde con sinceridad a las siguientes cuestiones: ¿Cómo te afecta? ¿Qué sentimientos te provoca ese conflicto? ¿Puedes reconocer en qué parte de tu cuerpo se manifiestan esos sentimientos?

21.1.1.3 TIPOS DE CONFLICTOS ATENDIENDO A LA CAUSA QUE LO DESENCADENA

(Moore 1994):

- **Conflictos de comunicación/información:** El origen de este tipo de conflictos está en la falta de entendimiento de las partes, es decir, que una o ambas han expresado mal lo que querían decir y una o ambas han entendido mal lo que la otra ha expresado. Es el tipo de conflictos más sencillo de abordar.

Causas:

- o Carencia de información.
- o Información defectuosa.
- o Opiniones diferentes acerca de lo que es relevante.
- o Interpretaciones diferentes de los datos.



- o Diferentes procedimientos de valoración.

Posibles intervenciones:

- o Alcanza un acuerdo acerca de qué datos son los importantes para el caso.
 - o Acuerda un procedimiento para obtener datos.
 - o Desarrolla criterios comunes para valorar los datos.
 - o Remítete a terceros expertos para obtener opiniones independientes o para salir de puntos muertos.
- **Conflictos de relación:** El origen está en la falta de sintonía personal entre las partes implicadas, no hay conexión entre ellas. La interacción entre las personas no es positiva y existen emociones negativas, falsas percepciones o estereotipos, escasa o falsa comunicación, conductas negativas repetitivas... Estos conflictos llevan frecuentemente a lo que se han denominado **conflictos irreales, innecesarios o falsos** en los que se puede incurrir aun cuando no estén presentes las condiciones objetivas para que se genere un conflicto.

Causas:

- o Presencia de una alta intensidad emocional.
- o Percepciones equivocadas u opiniones estereotipadas.
- o Comunicación pobre o malentendidos.
- o Comportamiento negativo reiterado.

Posibles intervenciones:

- o Controla la expresión de las emociones a través del proceso de aceptación de reglas básicas, de reuniones privadas con las partes, etc.
 - o Promueve la expresión de las emociones legitimando los sentimientos y proveyendo el cauce adecuado para ello.
 - o Clarifica las percepciones de las partes y construye percepciones positivas.
 - o Mejora la calidad y la cantidad de la comunicación.
 - o Bloquea los comportamientos negativos reiterados, cambiando la estructura.
 - o Incentiva las actitudes positivas de resolución de problemas.
- **Conflictos de necesidades o intereses:** El origen está en algo que hace una parte y que impide que el otro se sienta bien. Hay dos necesidades diferentes que provocan un desencuentro, ya que si uno hace lo que necesita el otro se queda sin lo que necesita. Existe una competición entre necesidades incompatibles o percibidas como tales. Estas necesidades pueden ser: sustanciales (dinero, recursos físicos, tiempo, etc.), de procedimiento (la manera como la disputa debe ser resuelta) o psicológicos (percepciones de confianza, juego limpio, deseo de participación, respeto, etc.).

Causas:

- o Situación de competencia (percibida o real).
- o Intereses substantivos en conflicto.
- o Intereses procedimentales en conflicto.
- o Intereses psicológicos en conflicto.

Posibles intervenciones:

- o Céntrate en los intereses, no en las posiciones.
 - o Busca criterios de solución objetivos.
 - o Desarrolla soluciones integradoras de las necesidades de todas las partes.
 - o Busca maneras de ampliar las opciones o alternativas de solución, y los recursos disponibles.
 - o Desarrolla intercambios o compensaciones para satisfacer intereses de diferentes intensidades.
- **Conflictos estructurales:** *"Son causados por estructuras opresivas de relaciones humanas"* (Galtung, 1975). Estas estructuras están configuradas muchas veces por fuerzas externas a las personas en conflicto. El origen del conflicto suele estar basado en una escasez de recursos físicos o autoridad, condicionamientos geográficos (distancia o proximidad), tiempo (demasiado o insuficiente), estructuras organizativas.

Causas:

- o Patrones de comportamiento o de interacción destructivos.
- o Desigualdad en el control, la propiedad o la distribución de recursos.
- o Desigualdad en el poder y en la autoridad.
- o Factores geográficos, físicos o ambientales que impiden la cooperación.
- o Limitaciones temporales.

Posibles intervenciones:

- o Define claramente y cambia los roles de cada uno.
- o Reemplaza los patrones de comportamiento destructivo por otros cooperativos.
- o Resitúa la propiedad o el control de los recursos.
- o Establece un proceso de toma de decisiones imparcial y mutuamente aceptable.
- o Pasa de una negociación por posiciones a una basada en el análisis de intereses.
- o Modifica los medios de influencia utilizados por las partes (menos coerción, más persuasión).



La Seguridad en la Extinción de Incendios Forestales desde la perspectiva del Factor Humano

- o Modifica el tipo de relaciones físicas y ambientales entre las partes (cercanía y distancia).
- o Modifica las presiones externas sobre las partes.
- o Cambia las limitaciones temporales (más o menos tiempo).

- **Conflictos de valores:** Causados por sistemas de creencias y valores incompatibles

Causas:

- o Diferencias de criterio al evaluar las ideas o los comportamientos.
- o Existencia de objetivos sólo evaluables intrínsecamente.
- o Diferencias en las formas de vida, ideología y religión.

Posibles intervenciones:

- o Evita definir el problema en términos axiológicos.
- o Permite a las partes estar de acuerdo o en desacuerdo.
- o Crea esferas de influencia en las que domine un conjunto de valores.
- o Busca un objetivo jerárquicamente superior que todas las partes compartan.

A continuación presentamos algunos ejemplos de conflictos que pueden surgir entre el personal de extinción de incendios forestales y procederemos a clasificarlos según los criterios expuestos anteriormente.





EJEMPLO DE CONFLICTO 1

“Un especialista solicita un cambio de base durante la campaña y a la hora de integrarse en el nuevo destino se encuentra con uno de los miembros de equipo (que los demás identifican como líder) que no acepta la forma de trabajar del nuevo componente y que considera que por sus características (género, condiciones físicas, experiencia, nivel de conocimientos) no es apto para el puesto. Esto genera numerosos enfrentamientos entre los dos miembros y un distanciamiento en las intervenciones en los incendios y en la convivencia del día a día en la base”.

Clasificación:

Atendiendo a las personas implicadas: *Conflicto interpersonal* (pues es un conflicto que implica a dos personas) y *conflicto intragrupal* (pues afecta de alguna manera al resto del equipo ya que genera un clima de desconfianza y de falta de unión entre sus miembros).

Atendiendo a su naturaleza: *Conflicto falso* (ya que no tiene una base objetiva) y *conflicto contingente y desplazado* (el conflicto real puede radicar en la dificultad de poder hacer equipo cuando la organización está continuamente trasladando a personas de distintos equipos).

Atendiendo a la causa que lo desencadenó: *Conflicto de relaciones* (ya que no hay sintonía entre los dos miembros del equipo por la existencia de ciertos prejuicios y estereotipos a la hora de valorar el rendimiento de una de las partes implicadas en el conflicto) y *conflicto de valores* (pues puede que los valores y las creencias sobre la forma de actuar frente a un incendio y sobre el trabajo en equipo de cada una de las partes sean incompatibles).

EJEMPLO DE CONFLICTO 2

“En la extinción de un incendio forestal, un retén y el equipo helitransportado deben trabajar conjuntamente para extinguir uno de los flancos. En primer lugar llega el equipo helitransportado, que valora la situación y empieza a intervenir, y más tarde aparece el retén. Este último decide atacar el incendio sin entrar en contacto con el responsable de la helitransportada y sin esperar a planificar y coordinarse de manera conjunta. En la llegada al incendio hay un intercambio de información que genera conflicto, pues las personas que lo protagonizan se muestran tensas y poco receptivas”.

Clasificación:

Atendiendo a las personas implicadas: *Conflicto intergrupalo* (es un conflicto que implica a dos equipos de trabajo).

Atendiendo a su naturaleza: *Conflicto desplazado y mal atribuido* (puede que se haya desplazado el malestar con la organización por aplicar condiciones diferentes a los retenes y a los equipos helitransportados) y *conflicto latente* (puede que exista cierta rivalidad entre los equipos).

Atendiendo a la causa que lo desencadenó: *Conflicto estructural* (basado en la distribución de recursos entre retenes y equipos helitransportados que genera esa rivalidad).



EJEMPLO DE CONFLICTO 3

“La organización decide crear en un equipo la figura del capataz y varios miembros compiten por el puesto. El criterio de selección de la organización se basa en la formación y la experiencia. Finalmente la persona que ocupa el puesto es la que tiene menos habilidades sociales y de liderazgo. El equipo se queda insatisfecho con la decisión y los miembros que no han sido seleccionados sienten rivalidad ante el nuevo capataz, por lo que no le facilitan su desempeño”.

Clasificación:

Atendiendo a las personas implicadas: *Conflicto intragrupal* (es un conflicto entre distintos miembros de un equipo que afecta a todo el equipo).

Atendiendo a su naturaleza: *Conflicto verídico* (ya que la causa es evidente: una mala gestión en el proceso de selección) y *conflicto desplazado* (se ha desplazado la insatisfacción con el criterio de selección de la organización al capataz). (No entiendo muy bien la explicación de por qué es un conflicto desplazado).

Atendiendo a la causa que lo desencadenó: *Conflicto de intereses* (los intereses de parte del equipo han entrado en conflicto con los intereses de la organización y del nuevo capataz).

21.2 LOS CONFLICTOS EN LOS EQUIPOS DE TRABAJO

“Lo importante no es saber cómo evitar o suprimir el conflicto, porque esto suele tener consecuencias dañinas y paralizadoras. Más bien, el propósito debe ser encontrar la forma de crear las condiciones que alienten una confrontación constructiva y vivificante del conflicto.”

(Folberg)

“Los conflictos son inevitables cuando varias personas trabajan juntas. Los individuos, grupos y organizaciones tienen que saberlo para que puedan aprender a tratar los conflictos de una forma constructiva” (Ayestarán, 1999). En los grupos que trabajan de manera continuada, como en los equipos de extinción de incendios forestales donde el 90% del tiempo del desempeño profesional consiste en la convivencia en base, el conflicto surge en una variedad de formas y contextos. “**En estos equipos se requiere una mayor coordinación entre sus miembros; se incrementa la interdependencia entre los mismos; se intensifican los procesos de influencia de unos miembros sobre otros; y en definitiva, se incrementa la probabilidad del conflicto grupal**” (De Dreu & Van de Vliert, 1997).

El conflicto, según se maneje, puede aportar aspectos positivos o negativos al equipo:

Aspectos positivos (Janssen, Van de Vliert & Veenstra, 1996):

- El aumento del rendimiento, la confianza, la cohesión.
- Permite mejorar el conocimiento de los demás y de uno mismo.
- Se vuelve en un período de revisión del grupo, sus subsistemas e interacciones.



- Sirve de refuerzo de la calidad de las decisiones tomadas y la efectividad organizacional

Aspectos negativos:

- Disminuye la participación y el sentimiento de satisfacción.
- Aumenta la hostilidad hacia los compañeros y el equipo en general.

Tal y como exponen Van de Vliert & De Dreu (1994), *“si el conflicto se centra en la tarea en lugar de en las personas, resulta más productivo. Los últimos estudios muestran que, los conflictos centrados en las tareas, tienden a mejorar los resultados conjuntos del grupo, mientras que los conflictos centrados en las personas, juegan un rol disfuncional en la consecución de dichos resultados. Por tanto, el tipo de conflicto y el modo de abordarlo están estrechamente relacionados. Según apuntan estos estudios, no sólo es recomendable activar e intensificar el conflicto sobre las tareas, sino incluso prevenir y mitigar el conflicto sobre los aspectos personales”*. La clave está en “separar a las personas de los problemas” (Fisher & Ury, 1981).

En este sentido, los resultados del conflicto pueden implicar tanto consecuencias constructivas como destructivas para las partes implicadas. Las consecuencias de un conflicto se consideran destructivas si el balance costos-beneficios es negativo, y constructivo si este balance es positivo (Van de Vliert, 1993). Según la teoría de la interdependencia de Deutsch (1973), *“una de las variables claves que inciden sobre estos resultados conjuntos, es la interdependencia positiva o negativa percibida por los miembros en la consecución de sus respectivos objetivos”*. Deutsch distingue entre las metas que persiguen las personas, y las actividades a desarrollar para la consecución de las mismas. A partir de esta diferenciación, Deutsch (1949, 1973) establece dos tipos de relaciones entre las metas:

- **Interdependencia negativa:** Las partes perciben una relación negativa entre la persecución de la propia meta y los objetivos de la otra parte, y las actividades resultan irreconciliables entre sí. En estas situaciones lo que uno obtiene es a costa de lo que la otra parte pierde. Este tipo de conflicto se convierte en destructivo tanto para las partes implicadas como para el equipo en general.
- **Interdependencia positiva:** Existe una percepción positiva de la relación entre la propia meta y la meta de la otra parte, de modo que la consecución de las mismas implica la cooperación entre todos los miembros del grupo.

La evolución de un conflicto dentro de los equipos de trabajo es algo muy complejo y particular a cada situación, equipo y contexto. Algunos autores proponen que para que el conflicto evolucione de manera positiva, sin que las partes implicadas y el equipo en general se vea perjudicado, es necesario que pase por una serie de etapas. Es importante que los equipos detecten a la hora de analizar los conflictos, en nivel de evolución en el que se encuentra el conflicto:

1. **Desencuentro:** La primera etapa es cuando surge el conflicto y las personas implicadas en él se alejan, se distancian. Es el momento de tomar cierta distancia para madurar sobre



lo que ha pasado y hacer un primer análisis individual. En este momento pueden estar presentes emociones de rabia, frustración e impotencia, pero poco a poco, a través del distanciamiento, estas emociones se van transformando.

2. **Reencuentro:** Aparece la necesidad de afrontar lo que ha pasado y se produce un acercamiento. El conflicto no se ha resuelto pero está presente una actitud de reconciliación. El distanciamiento inicial ha ofrecido la posibilidad de que cada parte tome consciencia de su responsabilidad en el conflicto y se genera un clima favorable para el proceso de negociación y resolución del conflicto.
3. **Resolución:** Las partes empiezan a crear y proponer nuevas ideas y formas de solución para acabar con el conflicto. Finalmente se llega a un acuerdo donde las dos partes se queden satisfechas.
4. **Readaptación:** Implica un proceso de adaptación por parte de los miembros y del equipo en general a la nueva situación.
5. **Cotidianidad:** El equipo retoma la normalidad y la relación cotidiana con sus satisfacciones e insatisfacciones.

Resulta de especial relevancia destacar para el tema que nos concierne, la seguridad en los equipos de extinción de incendios forestal, que en estos equipos de trabajo, muchos de los conflictos se ponen de manifiesto de manera encubierta, lo que perjudica el buen funcionamiento del equipo. En la mayoría de los casos esto es así porque existe la creencia irracional de que "hay que evitar los conflictos", priorizando el buen ambiente de trabajo y tomando como valor principal, la armonía entre los compañeros, por encima del bienestar real del individuo y del equipo en general. A consecuencia de este tipo de creencias y valores, muchos de los conflictos intrapersonales, interpersonales e intragrupal que suceden en los equipos de trabajo no se ponen de manifiesto, y, con frecuencia esta evitación y represión de conflictos reales, deriva en ciertas emociones que terminan enquistándose. Estas emociones enquistadas pueden materializarse en sentimientos de desconfianza e inseguridad ante el equipo y provocar cierto distanciamiento entre sus componentes, lo cual tiene una influencia muy negativa sobre la seguridad individual y del equipo.

Sin embargo, existen síntomas que apuntan la existencia de estos conflictos encubiertos, como por ejemplo cuando sus miembros se muestran impacientes o poco tolerantes los unos con los otros, se contradicen o atacan y/o boicotean las ideas del otro, o cuando hay cierta tensión y hostilidad contenida en el ambiente.

En este sentido, Deutsch (1973), hace una reveladora aportación con su concepto de "**conflicto manifiesto**" (que es abierto y explícito) y "**conflicto oculto**" (que es implícito o negado). Repetidamente, el conflicto manifiesto contiene elementos simbólicos del conflicto oculto, que es negado y del que no se habla, pero que realmente existe en el fondo de la situación. Estos tipos de conflictos están presentes tanto a nivel de equipo como a nivel organizacional (los cuáles trataremos a continuación).



Por consiguiente, de lo que se trata es de, por un lado instaurar en los equipos y las organizaciones una “cultura del conflicto” con ideas constructivas y funcionales sobre él, y por otro, concienciar a los equipos de extinción de incendios forestales de la importancia de detectar cualquier tipo de emoción negativa, enquistada o no, por un conflicto encubierto o no resuelto, y trabajar de manera conjunta para resolverlo y sanarlo, de manera que no se convierta en un obstáculo para el buen funcionamiento del equipo y su seguridad. Se trata, en definitiva, de llegar al incendio “limpios” y “con la tarea hecha”, es decir, sin emociones negativas acumuladas o con actitudes que puedan dificultar la adaptación y la flexibilidad a las necesidades del contexto.

Es justamente esto lo que hace evolucionar y madurar a un equipo. Franco (2001), menciona la siguiente situación: *“Si el equipo presenta dificultades, es necesario indagar las razones con el fin de implantar los correctivos adecuados. Los directivos deben permitir que los equipos experimenten con nuevas formas de hacer las cosas para no solo disponer de un equipo que trate de lograr cosas, sino también que pueda mejorar continuamente sus funciones. Los equipos no nacen excelentes, se hacen a través de la práctica, el esfuerzo y cierta experimentación”*.

El tipo de afrontamiento que haga un equipo ante un conflicto va a depender de muchos factores, entre ellos:

- **Los valores, las creencias y la ética:** Limitan nuestra conducta ante un conflicto o ante las personas con quien surge el conflicto.
- **Factores sociales y culturales:** Supeditan nuestra percepción del conflicto elevándonos a una interpretación errónea de la información recibida.
- **Características socio demográficas (edad, genero, etc.):** Hacen que percibamos el conflicto de una forma u otra.
- **Las estrategias de comunicación,** individuales y del equipo.
- **Formas de analizar el conflicto** por parte de los miembros del equipo y, en su caso, de los mandos y de la organización.
- **Recursos de intervención** ante el conflicto por parte de los miembros del equipo y, en su caso, de los mandos y de la organización.



A continuación presentamos algunas estrategias de resolución de conflictos que Tjssvold (1991), propone para los equipos de trabajo:

ESTRATEGIAS DE RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS EN LOS EQUIPOS DE TRABAJO

Adaptado del resumen de Ayesteran & Cerrato, realizado por Tjssvold (1991).

1. Tener en cuenta que el conflicto es inevitable y puede llegar a ser constructivo ya que fortalecerá el equipo.
2. Afrontar los conflictos interpersonales para que no se produzcan subgrupos y conlleve un conflicto intergrupual dentro del propio grupo.
3. Empatizar con el resto de las personas o subgrupos en el caso de que existan.
4. Analizar el conflicto entre todos los miembros del grupo.
5. Hacer que las dos partes que están en conflicto estén motivadas para solucionarlo.
6. Buscar objetivos comunes y cooperativos para solucionar el conflicto: “todos están en el mismo barco”.
7. Mantener el respeto y la aceptación evitando al máximo los enfrentamientos.
8. Comportarse con los demás tal y como nos gustaría que se comportaran con nosotros.
9. Reducir al máximo los costes de cooperar con los demás, apoyando a los otros y reconocer sus puntos fuertes.
10. Lograr acuerdos entre las partes basándose sobre todo en buscar información y en tratar de ver el conflicto de formas diferentes.
11. Reforzar los acuerdos que se van logrando aunque siga existiendo el conflicto.
12. Mostrar alegría cuando se consigue un acuerdo, tanto de cara a los demás como hacia uno mismo.

Respecto a los conflictos en los equipos de extinción de incendios forestales, sus líderes (capataces y técnicos) tienen un papel fundamental a la hora de gestionar y resolver los conflictos dentro de los equipos de trabajo. Ésto requiere por parte del líder un entrenamiento en habilidades sociales y comunicativas para que, ante un proceso de resolución de un conflicto o de negociación, los individuos, las relaciones y el equipo en general no se vean perjudicados ni deteriorados. A continuación exponemos una serie de herramientas que pueden ser de utilidad a los líderes de equipos de extinción de incendios forestales para la consecución de este objetivo:



COMO RESOLVER CONFLICTOS EN LOS EQUIPOS

1. **Escucha.** Cada miembro del equipo tiene un punto de vista sobre el conflicto. Escucha a cada una de las partes implicadas en el conflicto y a los demás miembros del equipo aunque no estén implicados.
2. **Enfrenta el tema.** Crea un clima cómodo y de confianza para que haya espacio para que las partes implicadas en el conflicto se enfrenten e involucren el proceso de resolución.
3. **Resuelve el problema.** Ofrece la posibilidad de que cada miembro del equipo aporte ideas para resolver el conflicto.
4. **Compromiso.** Intenta llegar a un acuerdo que ambas partes puedan aceptar.
5. **Fomenta el equipo.** Mantén la integridad del equipo en su conjunto.
6. **Reconstruye.** Si el equipo se ha distanciado, es necesario reconstruirlo.





ACTUACIÓN PARA MANDOS AL FRENTE DE EQUIPOS EN CONFLICTO

1. **Detectar el problema a tiempo y actuar.** Cuando detectes un conflicto, reúne al equipo y pon los medios necesarios para afrontarlo y resolverlo lo antes posible.
2. **Intenta ver el conflicto desde una perspectiva amplia.** Permite que cada parte se exprese y exponga su punto de vista sobre el conflicto.
3. **Permite que haya un espacio para soltar las emociones negativas.** Crea una atmosfera adecuada de respeto y compañerismo en la que los miembros del equipo puedan expresar el malestar que les genera el conflicto (su enfado, frustración, rabia...).
4. **Busca información.** Infórmate y trata de entender la naturaleza del conflicto.
5. **Incide en los objetivos comunes.** Detectar los aspectos en los que las partes implicadas en el conflicto pueden estar de acuerdo.
6. **Muestra tu optimismo.** Manifiesta lo sencillo que resulta llegar a un acuerdo y reconciliar las partes enfrentadas.
7. **Céntrate en el conflicto.** No permitas que a la hora de resolver el conflicto se ataque a cuestiones personales. Reconduce el diálogo o la discusión a la causa que ha desencadenado el conflicto (puede que a veces la causa esté desplazada y el conflicto sea realmente otro diferente).
9. **Llega a acuerdos e implica a los miembros del equipo en ellos.** Intentar llegar a un acuerdo compartido por todos o motivar al menos el compromiso. Una forma de motivar el compromiso es poner los acuerdos por escrito.
10. **Realiza un seguimiento de la situación.** Periódicamente evalúa el estado del equipo, si realmente los acuerdos y el compromiso se están llevando a cabo.
11. **Refuerza a las partes implicadas en el conflicto y al equipo en general.** Haz reconocimientos verbales públicamente cuando los conflictos se hayan resuelto de manera positiva y cuando el equipo haya evolucionado gracias a él.

EJERCICIO

Piensa en un conflicto que te afecta actualmente y observa todas las herramientas ofrecidas en los tres cuadros anteriores. ¿Cuáles aplicarías para resolverlo? ¿Cómo lo harías? Trata de visualizar el escenario, la hora, el diálogo que usarías, tu comunicación no verbal y las posibles respuestas que usaría la otra parte. Sé constructivo, en ocasiones nuestro miedo nos lleva a criticar la poca disposición de la otra parte para resolver el conflicto y eso nos sirve de excusa para no afrontarlo. No lo eludas, en este ejercicio sólo tienes que imaginarlo y planificarlo.



21.3 LOS CONFLICTOS EN LAS ORGANIZACIONES

“La manera que vemos el problema es el problema.”

(Stephen R. Covey)

Definiciones de conflicto organizacional:

- Fernández (2013): *“El conflicto organizacional ocurre cuando dos o más partes se encuentran en desacuerdo con respecto a la distribución de recursos materiales o simbólicos, y actúan movidos por la incompatibilidad de metas o por divergencia en los intereses (...)”.*
- Ávile (2009): *“Los conflictos laborales u organizacionales surgen de problemas vinculados con el trabajo, y las relaciones que se establecen en éste, entre individuos, grupos, departamentos, etc.”.*
- Rummel (1997): *Define el conflicto como “el proceso de poderes que se encuentran y se equilibran”.*

La mayoría de los conflictos que surgen en las organizaciones comienzan con pequeñas discrepancias personales o grupales, lo que obliga a la organización a actuar de forma flexible y creativa para solventar estas situaciones y que no lleguen a conflictos mayores. Muchos de estos conflictos nacen por los siguientes motivos:

- **Problemas de comunicación:** Tienen que ver con la tendencia por parte de las organizaciones a aportar información parcial o sesgada, que da pie a muchos malos entendidos, rumores, frustraciones o reacciones inesperadas que contaminan el ambiente organizacional.
- **Desacuerdos con los objetivos:** Presencia de objetivos generales poco definidos y/o por la presencia de objetivos personales incompatibles con los generales.
- **Desacuerdos en la cadena de mando:** Decisiones poco claras o comunicadas de manera no adecuada y/o una mala gestión de la responsabilidad.
- **Inseguridad:** Generada por la falta de experiencia y formación, escasa colaboración y apoyo o por la falta de confianza en uno mismo.
- **Incapacidad:** Generada por la falta de aptitud, de interés, o por un bajo nivel de rendimiento.
- **Choques personales:** Distintas formas de ser y de entender el desempeño profesional.

El que estos conflictos crezcan o el que surjan otros conflictos de mayor complejidad y trascendencia va a depender principalmente del clima en el que se mueva la organización. Por tanto, se puede



afirmar que el clima organizacional es un factor clave para la consecución de objetivos, así como para la generación y buen manejo de los conflictos.

Muchos han sido los autores que han investigado sobre la influencia del clima organizacional en la generación de conflictos, proponiendo un acercamiento a esta idea a través de su definición. Brunet, (1987), afirma que la noción de clima organizacional fue descrita por primera vez en el área de psicología organizacional por Gellerman (1960). Este concepto estaba influido por dos grandes escuelas de pensamiento: la escuela de Gestalt y la escuela funcionalista. La escuela de Gestalt indica que “los individuos comprenden el mundo que les rodea basados en criterios percibidos e inferidos, de tal manera que se comportan en función de la forma en que perciben su mundo”. Por ello, el comportamiento de un profesional está influido por la percepción que él tiene sobre el medio de trabajo y del entorno. A su vez, la escuela funcionalista enuncia que **“el pensamiento y comportamiento de un individuo dependen del ambiente que le rodea y que las diferencias individuales juegan un papel importante en la adaptación del individuo a su medio”**.

Para Chiavenato (1992), **“el clima organizacional constituye el medio interno de una organización, la atmósfera psicológica característica que existe en cada organización”**. Asimismo, menciona que la noción de clima organizacional implica distintos aspectos de la situación, que se superponen recíprocamente en diversos grados, algunos como:

- **Factores estructurales.** tipo de organización, tecnología, políticas, metas operacionales, reglamentos internos.
- **Factores sociales.** actitudes, sistemas de valores y formas de comportamiento social que son impulsadas o castigadas.

Por su parte, Anzola (2003), opina que **“el clima se refiere a las percepciones e interpretaciones relativamente permanentes que los individuos tienen con respecto a su organización, que a su vez influyen en la conducta de los trabajadores, diferenciando una organización de otra”**.

A partir de estas definiciones podemos concluir que el clima organizacional es la “atmósfera” psicológica, social y emocional que está presente en una organización, formada a partir de las percepciones e interacciones que los trabajadores de y con la organización (normas, procedimientos, comunicaciones...), y que se traducen en comportamientos que tienen consecuencias sobre la organización y definitivamente sobre el trabajador (el rendimiento, la satisfacción, la seguridad...).

En definitiva, la estructura del sistema organizacional y el comportamiento de los trabajadores dan lugar a un clima organizacional determinado que condicionará la aparición y el manejo de los conflictos. Por tanto, hablando de seguridad en la extinción de incendios forestales, el mal manejo de los conflictos organizacionales influyen directamente de forma negativa sobre la seguridad de los trabajadores y de los equipos (aumenta la desmotivación, las malas comunicaciones, disminuye el rendimiento y la confianza entre equipo y con la organización, etc.), por lo que es responsabilidad de las organizaciones el detectar los posibles factores que estén motivando a que así sea, así como reflexionar y plantear soluciones para favorecer el cambio.



Una forma sencilla y práctica de conseguir este objetivo consiste en realizar evaluaciones periódicas sobre el estado de los equipos y del personal en general. Tener información sobre sus necesidades, las percepciones que tienen de la organización y motivarles para realizar propuestas de mejora, de esta forma aumentará el nivel de implicación con la organización y se generará un clima más abierto y constructivo donde todos son protagonistas (trabajadores, mandos, directivos, etc.).

Además de la influencia que tiene el clima organizacional sobre los conflictos, algunos autores coinciden en que existen una serie de factores que contribuyen a su aparición. Entre ellos destacamos:

- **Interdependencia laboral:** Ésta se produce cuando dos o más grupos de una organización dependen unos de otros para realizar su trabajo (como ocurre con los equipos que acuden a extinguir un incendio). Existen tres tipos de interdependencia entre grupos (en la extinción de incendios forestales, existe interdependencia entre los equipos de los tres tipos, según el momento y las características del equipo):
 - Interdependencia combinada: no requiere interacción alguna entre grupos, ya que cada uno actúa independientemente.
 - Interdependencia secuencial: Los trabajos se realizan de forma secuencial de manera que exige que un grupo finalice su trabajo para que otro pueda hacer lo mismo.
 - Interdependencia recíproca: Requiere que el producto final de cada grupo sirva de inversión para otros grupos de la misma organización.
- **Diferentes objetivos:** Los conflictos se pueden producir por las diferencias de objetivos entre distintos departamentos de una misma organización.
- **Recursos limitados:** Cuando los recursos son limitados se establece una competencia que puede traducirse en un conflicto disfuncional si los grupos se niegan a colaborar.
- **Diferencias de Percepción:** Cualquier desacuerdo sobre lo que constituye la realidad puede conducir a un conflicto.

A partir de todos estos factores, los cuales influyen de forma diferente según los equipos, las organizaciones, los contextos, el clima, etc, es importante destacar la diversidad de conflictos que se pueden generar a nivel organizacional. Para entender esta diversidad, algunos autores han propuesto formas de clasificar estos conflictos atendiendo a diferentes criterios. Entre ellos destacamos las siguientes clasificaciones:

LA CLASIFICACIÓN DE PONDY

Pondy (1967), analizando 7 estudios empíricos de conflictos en organizaciones, identificó dos grandes tipos de conflicto según el alcance de los mismos:



- **Conflicto de relación:** Estos conflictos no alteran la estructura organizativa (las relaciones de autoridad, distribución de recursos o de responsabilidades funcionales), sin embargo afectan directamente a la fluidez y eficacia de las relacionales.
- **Conflicto estratégico:** Se crean deliberadamente con el objetivo de afectar la estructura organizativa, es decir, para obligar a la organización a redistribuir la autoridad, los recursos o responsabilidades funcionales.

LA CLASIFICACIÓN DE ÁVILE

Ávile (2009), clasifica los conflictos organizacionales en función de los beneficios o perjuicios que estos suponen para la organización, y los define como:

- **Conflicto funcional:** *"Es una confrontación entre grupos que resulta positiva para el rendimiento de la organización"*. El beneficio que se obtenga de este tipo de conflictos dependerá principalmente de cómo se gestionen y se manejen las emociones asociadas al mismo.
- **Conflicto disfuncional:** *"Es cualquier confrontación o interacción entre grupos que perjudica a la organización o impide que esta alcance sus objetivos. La dirección debe tratar de eliminar los conflictos de este tipo."* Estos conflictos representan una amenaza para la organización y ésta debe abordarlo de manera inmediata. Gestionar este tipo de conflictos puede resultar un gran aprendizaje para situaciones posteriores.

A partir de estas clasificaciones podemos llegar a la siguiente conclusión: El análisis de las consecuencias positivas del conflicto sobre el desempeño individual, grupal u organizacional, implica el afrontamiento desde una doble vía (De Dreu, 1997): la **primera** consiste en plantear qué beneficios se dejan de conseguir si evitamos el conflicto (Rubin, Pruitt y Kim, 1994), y la **segunda** consiste en plantear qué se puede obtener si lo estimulamos (Van de Vliert & De Dreu, 1994). Los resultados de la evitación del conflicto son bastante desiguales a corto y a largo plazo, de esta maneja, mientras a corto plazo reducen el conflicto, a largo plazo conducen una escalada del conflicto y a una confrontación más fuerte y violenta (Hocker & Wilmot, 1991). La evitación no implica que las personas olviden las causas que desencadenaron el conflicto, sino que las mismas son aplazadas y tamizadas por el paso del tiempo.

Tal y como afirma De Dreu (1997), *"existe evidencia de que el conflicto puede mejorar el rendimiento del grupo y el desempeño organizacional"*. Por tanto, según estos autores, *"la confrontación activa entre los miembros del grupo puede incidir de forma positiva en la calidad en las decisiones tomadas por el equipo, la aceptación afectiva de las decisiones por parte de todos los miembros en disputa, y la consecución de elevados resultados conjuntos. Asimismo, la competición explícita entre grupos puede mejorar la cooperación intragrupal y evitar la disgregación de sus miembros"*.

Van de Vliert & De Dreu (1994), por último, proponen que *"los resultados positivos o negativos del escalamiento del conflicto pueden deberse a las circunstancias específicas en las cuales está inmerso el mismo"*. Según estos autores *"el escalamiento del conflicto no resulta positivo para la persona y la orga-*



nización, a menos que se tengan en consideración determinadas circunstancias, como el tipo de conflicto, y los niveles de tensión e interdependencia de los fines”.

A continuación, planteamos algunas herramientas que pueden ser útiles para el manejo de conflictos a nivel organizacional:

- Por un lado presentamos los estilos para abordar los conflictos desde el ámbito organizacional.
- Por otro, una propuesta de procedimiento para manejar el conflicto organizacional de forma positiva.

ESTILOS PARA ABORDAR LOS CONFLICTOS EN EL CONTEXTO ORGANIZACIONAL

(Rahim & Bonoma 1979 citado por Villamediana & Zerpa, 2013).

1. **Estilo Integrador:** Lo particular de este estilo es el interés sumo que se evidencia por los objetivos que persigue la otra parte como por los propios. Hay coincidencia en los fines de los involucrados: ambos quieren una vía resolutive que los beneficie a los dos.

2. **Estilo Complaciente:** Se manifiesta cuando se quiere mantener las relaciones y se trabaja o se es complaciente con la contraparte hasta el punto que se baja el interés por los objetivos propios. En cierto modo se asume una postura de sacrificio propio, en aras de evitar dañar la amistad o el grado de relación con el otro.

3. **Estilo Dominante:** Este estilo es lo opuesto al anterior. El fin último que se persigue es salir triunfador de la situación conflictiva, sin importar lo que cueste y a como dé lugar. Es claro que esta actitud y forma de proceder resulte dañina para cualquier organización y para las relaciones futuras con la parte que resultare perdedora en este supuesto.

4. **Estilo Evitativo:** El objetivo es evitar el conflicto. Constituye una especie de negación de éste, los intereses propios son colocados en un segundo plano y el huir de la situación generadora de tensión pasa a tener primer orden.

5. **Estilo Comprometido:** Este estilo representa, una postura aparentemente más equilibrada en relación con los restantes estilos ya mencionados. Trata de no estar en los polos extremos, es decir, no es del todo complaciente, no huye, no es dominante; pero mantiene interés en sus objetivos; sin embargo, lo característico es que pretende una solución caracterizada por la prontitud y la efectividad de la misma; lo lamentable es que no es indispensable que la resolutive a la que se llegue tenga la conformidad ecuaníme de las partes. Ésto hace que la misma no sea la mejor opción.

EJERCICIO

Reflexiona sobre cuál de estos estilos es el que estás llevando los implicados en el conflicto que te esté afectando. No seas más duro en tu juicio con la otra parte que en el tuyo propio; se honesto. ¿Qué estilo estás usando? ¿Y cuál es el que te parece que sería más conveniente usar en vuestro caso? ¿Puedes hacer tú algo para que ambas partes adoptéis dicho estilo?



PROCEDIMIENTO PARA MANEJAR EL CONFLICTO ORGANIZACIONAL

Fernández (2013), plantea cinco etapas para estructurar el conflicto:

Etapas de conocimiento: En esta primera etapa, las partes involucradas reconocen que están ante una situación de conflicto, en virtud de que existe intereses encontrados, confrontación, tensión emocional, se sienten amenazados en sus intereses y se asume una postura de defensa.

Diagnóstico: Esta etapa debe establecer si el conflicto tiene que ver con bienes tangibles que poseen algún valor de carácter material; también puede estar en juego valores intangibles como el honor o la reputación; si lo que está en juego son necesidades propiamente humanas como por ejemplo el bienestar físico, emocional o la integridad física, la propiedad, entonces se trata de bienes materiales. (

Reducción del conflicto: En esta parte del conflicto ambas partes acuerdan disminuir la carga emocional que conlleva la situación de diferencias a la vez que procuran el entendimiento de los aspectos que están produciendo el desacuerdo.

Solución del problema: En esta parte del conflicto se usan distintas alternativas para la resolución del mismo y se establece en definitiva la dirección para plantear y acordar una solución que goce de la aceptación de las distintas partes que intervienen en la situación de desencuentro, pero que al fin ven un horizonte positivo de acuerdo satisfactorio.

Acuerdo final: En este punto se establece un criterio claro sobre lo que consiste el acuerdo entre las partes. Para estos efectos, se escribe un acta de acuerdo que firman las partes y también lo debiera hacer el directivo superior de las partes involucradas y otro que éste último designe; a fin de que tenga un grado de valor moral y legal a nivel interno u organizacional los acuerdos explicitados en tal acta resolutoria de la situación conflictiva. Los gerentes o directivos de las organizaciones deberán pasar la mayor parte del tiempo haciendo negociación de todo y con todos, ésto les evitará la generación o incubación de situaciones conflictivas en distintas áreas de la organización.

EJERCICIO

En referencia al conflicto del ejercicio anterior. ¿Puedes identificar en qué etapa se encuentra?

21.4 HERRAMIENTAS Y RECURSOS PARA LA RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS

“La formulación de un problema es más importante que su solución.”

(Albert Einstein)

Resolver conflictos en los que existen dos partes enfrentadas (conflictos interpersonales, intragrupal, intergrupales y organizacionales) exige una serie de actitudes, estrategias y habilidades, con el fin de lograr generar mayores resultados positivos para las partes implicadas y un mayor grado de compromiso con las soluciones acordadas, de manera que quede protegida la relación entre las partes y, en su caso, mejore considerablemente.



En la resolución de un conflicto y definida por un conjunto de procesos informales destinados a ayudar a las personas en conflicto a encontrar mejores soluciones, existen varios momentos claves:

- Al inicio del conflicto: cuando se identifica el problema.
- A la hora de proponer alternativas y soluciones al conflicto.
- En la fase final del proceso.

El primer momento clave surge al inicio de todo el proceso, justo antes de sentarse a resolver y negociar un conflicto. En ese momento hay que tener en cuenta tres elementos que son claves para que el manejo del conflicto sea adecuado y positivo para las partes. Estos elementos son:

- **La actitud ante el conflicto:** Rodríguez Jiménez dice: *“La actitud con la que se afrontan los conflictos no es una solución en sí misma, pero a veces puede ser un elemento determinante en su positiva resolución”*
- Independientemente de la naturaleza del conflicto, las actitudes debes ser de Cooperación y Negociación.
- **La confianza:** Confianza en uno mismo y en los demás, desarrollando habilidades cubrir las propias necesidades, respetándose a uno mismo y a los demás.
- **La gestión de las emociones:** Gestionar las emociones negativas que aparecen en un conflicto, de manera que estas no interfieran en el proceso de resolución.

Estos tres elementos claves se materializan a través de una serie de comportamientos que son previos a los procesos de resolución y negociación y facilitan la creación de un clima apropiado y un acercamiento de las partes implicadas en el conflicto:

1. Expresión y gestión adecuada de las emociones:

- Reconocer y aceptar las propias emociones:** Reflexionar sobre que parte de la situación y del conflicto me ha hecho sentir lo que siento y entender cuáles de mis necesidades no se han visto cubiertas y qué me han llevado a experimentar estas emociones
- Identificar y aceptar las emociones de los demás:** Reconocer en la otra persona el derecho a experimentar las mismas emociones que yo estoy experimentando e intentar entender que, al igual que para mí, algunas de sus necesidades no se han visto cubiertas. Ir más allá de las palabras y las conductas. Leer emocionalmente a las otras personas nos aporta una información muy valiosa y auténtica sobre el otro.



- 2. Identificación de pensamientos, creencias o valores que están obstaculizando el acercamiento a la otra parte** (Buscar culpables, reprochar, juzgar).
- 3. Descripción de lo que está pasando:** Expresar cómo me siento, cómo estoy interpretando la situación, lo que he percibido de la situación que ha derivado en conflicto y qué es lo que me hubiera gustado que pasara.
- 4. Escuchar al otro:** Escuchar cómo se siente la otra persona, cómo ha interpretado la situación, cómo ha percibido la situación que ha derivado en conflicto y qué es lo que le hubiera gustado que pasara.
- 5. Pedir, solicitar, y ofrecer, proponer:**
 - a. Pedir y solicitar a la otra persona algún cambio de comportamiento, de actitud que facilite el acercamiento de las partes y que las necesidades propias se vean cubiertas.
 - b. Después de haber escuchado a la otra parte, ofrecer y proponer alternativas para que las necesidades de ambos se veas satisfechas

Según todo lo comentado anteriormente, en función de nuestra actitud, nuestras habilidades, nuestra interpretación acerca del motivo que ha generado el conflicto, nuestra posición ante él y de la forma en la que estamos percibiendo a la otra parte, ahora llega el momento de decidir cómo vamos a afrontar el conflicto. Ésto se refiere al estilo de afrontamiento que vamos a elegir para resolver este conflicto. Thomas (1992), "*considera los estilos de afrontamiento como intenciones generales de actuación de los sujetos en las situaciones de conflicto. Los estilos resultan de la combinación de dos dimensiones básicas: (1) el deseo por satisfacer los propios intereses, y (2) el deseo por satisfacer los intereses de la otra parte. Los estilos resultantes muestran la regularidad de las intenciones estratégicas de las personas*".

Muchos autores han clasificado los principales estilos de afrontamiento de un conflicto en cinco categorías. A continuación exponemos dichas categorías mediante una breve descripción y el uso de cada una en diversas situaciones modelo:

I. **Adaptación:**

- a. Descripción: Se descuidan propios intereses para satisfacer los de la otra persona. Normalmente implica ceder ante los puntos de vista y las necesidades de los otros renunciando a los propios.
- b. Usos:
 - i. En situaciones donde somos conscientes de que estábamos equivocados o que no teníamos razón. Esto ofrece la oportunidad de aprender de las otras personas.
 - ii. En las situaciones en las que la otra parte está más implicada en el asunto del conflicto que nosotros y es más importante para ellos.



2. **Cooperación/Colaboración:**

- a. Descripción: Implica la intención de trabajar con la otra persona en la búsqueda de un objetivo común con el fin de generar alternativas comunes que satisfaga plenamente las inquietudes, necesidades e intereses de ambas partes.
- b. Usos:
 - I. En situaciones en las que el asunto es muy importante para las dos partes implicadas y es prioritario encontrar una solución integradora.
 - II. En situaciones en las que el objetivo principal de la resolución del conflicto es el aprendizaje.
 - III. Para mejorar la relación personal que está presente en el conflicto si de alguna manera está se ha visto deteriorada por él.
 - IV. Para incorporar los intereses de la otra parte en una decisión que implica consenso.
 - V. Para enriquecernos de la perspectiva de otra persona sobre el conflicto común.

3. **Evasión/Evitación:**

- a. Descripción: La persona evita enfrentarse al conflicto, posponiéndolo o no afrontándolo. Normalmente este estilo de afrontamiento implica no tener en cuenta las propias necesidades ni las de la otra persona.
- b. Usos:
 - i. En situaciones donde realmente no tenemos interés de afrontar el conflicto principalmente porque los costes del afrontamiento del conflicto son mayores que los beneficios.
 - ii. En situaciones en las que el motivo del conflicto tienen una importancia relativa y pasajera y hay otros asuntos de mayor importancia pendientes de tratar.

4. **Competencia:**

- a. Descripción: La persona busca satisfacer sus propias necesidades por encima de todo sin tener en cuenta a la otra persona, incluso cuando esto implique un perjuicio para el otro. Esta conducta está orientada hacia el poder, ya que se emplean todos los medios necesarios para reafirmar la propia posición.
- b. Usos:
 - i. En situaciones en las que se requiere una acción rápida y decisiva.
 - ii. En situaciones donde se tratan asuntos de mucha importancia para el bienestar de la organización.
 - iii. En situaciones en las que la otra parte del conflicto no tiene una actitud positiva y nuestro objetivo es protegernos de ella.



5. **Compromiso:**

- a. Descripción: Se pretende buscar una solución que sea aceptable para las dos partes a partir del acuerdo. Es una actitud basada en la negociación que implica la renuncia parcial al interés individual en pro del bien comunitario, encontrando una solución que satisfaga parcialmente a las partes implicadas en el conflicto.
- b. Usos:
 - I. En situaciones en las que se trata asunto de mucha complejidad y de determina tomar acuerdos temporales.
 - II. En situaciones en las que se requiere llegar a soluciones rápidas.
 - III. En situaciones donde las dos partes tienen el mismo poder y están fuertemente comprometidas con objetivos incompatibles.
 - IV. En situaciones donde no han tenido éxito ni la colaboración ni la competencia.

En realidad no existe un estilo de afrontamiento que sea correcto y apropiado para todos los conflictos, si no que éste va a depender principalmente de factores como el tiempo, los intereses en disputa, las personas implicadas y el contexto, entre muchos otros. Por tanto, para el buen manejo de un conflicto y su resolución, es muy importante analizar todos estos factores y detectar cuál es el estilo de afrontamiento más adecuado para cada momento, cada situación y con cada persona en concreto.

Una forma de escoger el estilo de afrontamiento más adecuado para cada conflicto consiste en reflexionar acerca de las siguientes cuestiones:

¿Quién está involucrado en el conflicto?: Párate a percibir y escuchar a la otra parte e intenta detectar cuáles son sus verdaderas necesidades y cómo se está sintiendo: ¿Cuál es el rol de esta persona (compañero, mando, directivo)? ¿Qué actitud estoy percibiendo en él?

¿Es el momento adecuado para afrontar el conflicto?: ¿Tenemos tiempo para exponer los puntos de vista y/o para negociar? ¿Me encuentro en una actitud positiva, abierta y receptiva? ¿Sería bueno gestionar primero nuestras emociones?

¿Cuál es el verdadero motivo del conflicto?: Analiza la naturaleza del conflicto ¿Es un conflicto real, desplazado, estructural...? ¿Cuál es realmente el problema?

¿De qué recursos de afrontamiento dispongo para resolver el problema?

El **segundo momento clave** es cuando las dos partes implicadas se disponen a resolver el conflicto. En el siguiente cuadro proponemos una serie de pasos a seguir para que esta fase del proceso sea positiva y satisfactoria para ambas partes.



PASOS PARA RESOLVER UN CONFLICTO I

1. **Reconocer la existencia del conflicto:** Identificar y reconocer las causas del problema.

2. **Manifestación, por parte de los implicados, del deseo de resolver el conflicto.**

3. **Buscar el espacio y el tiempo para abordar el conflicto**

4. **Determinar si es posible que las partes implicadas aborden directamente el conflicto, o solicitar ayuda de una tercera persona para realizar el proceso**

(mediador, conciliador, árbitro).

5. **Si las partes implicadas deciden abordar el conflicto directamente, es necesario tener en cuenta los siguientes consejos:**

Escuchar a la otra persona sin interrumpir.

Preguntar si algo no se ha entendido y no dar nada por supuesto.

Utilizar mensajes usando siempre el “Yo” para evitar acusar o culpar (es decir, en lugar de “Tú dijiste” usar “yo entendí”).

No juzgar ni reprochar.

No dar por concluido el proceso hasta que no se haya tomado una decisión.

No divulgar ni utilizar la información que se haya usado en el intercambio con terceros distintos del mediador.

6. **Generar el mayor número de alternativas posibles para resolver el conflicto.**

Existen tres principios básicos para generar alternativas:

El principio de cantidad: Sugiere que mientras más soluciones alternativas se produzcan, existirán más ideas de buena calidad, aumentando de este modo la probabilidad de descubrir la mejor solución.

El principio de dilación del juicio: Este principio afirma que se generan soluciones de mejor calidad cuando se posterga el juicio o evaluación crítica de las soluciones hasta la toma de decisiones. La imaginación y el juicio, siendo ambos importantes, deben funcionar en momentos diferentes.

El principio de variedad: Mientras mayor sea la variedad de soluciones, mejor será la calidad de las ideas obtenidas.

7. **Valorar críticamente todas las posibles soluciones.**

8. **Tomar una decisión consensuada sobre la solución más equitativa para las partes.**

9. **Puesta en práctica de la decisión que se ha tomado.**

Añadimos otra versión sobre el proceso de resolución de conflictos con la finalidad de ofrecer al lector el mayor número de herramientas y recursos posibles:



PASOS PARA RESOLVER UN CONFLICTO II

1. Planificar/Analizar

- a. ¿Qué me preocupa de este conflicto?
- b. ¿Quién está implicado en el conflicto?
- c. ¿Cómo me afecta este conflicto?
- d. ¿Por qué es importante para mí?
- e. ¿Qué necesito comprender de conflicto?
- f. ¿Qué obstáculos estoy percibiendo para afrontar el conflicto? ¿Son míos o de la otra parte?
- g. ¿Qué puedo hacer para superar los obstáculos?
- h. ¿Qué prejuicios tengo sobre la otra persona?

2. Establecer un tono positivo

- a. Muestra intenciones positivas: “Quiero seguir teniendo una relación positiva contigo” “Quiero comprender esto” “Esto es importante para mí”.
- b. Reconoce y valida a la otra persona: “Sé que esto también es importante para ti” “Gracias por querer resolver el conflicto” “Tú opinión es importante para mí”.

3. Discutir y definir el conflicto

- a. Cada parte implicada en el conflicto expone sus necesidades, intereses y sus sentimientos, desde el reconocimiento y el respeto a la otra persona.
- b. Cada parte implicada escucha activamente a la otra parte.
- c. Identificar los obstáculos, intereses y las necesidades de cada parte.
- d. Exponer los dos puntos de vista de manera que el conflicto quede definido de acuerdo a las dos partes.

4. Generar ideas y proponer soluciones

- a. Cada parte propone una lista de soluciones alternativas que sea aceptable para la otra parte.
- b. Las alternativas propuestas no se juzgan ni se evalúan en esta parte del proceso, por lo que es importante generar cuantas más opciones mejor, aplicando los tres principios mencionados anteriormente.

5. Evaluar las soluciones

- a. Evaluar las ventajas y los inconvenientes de las alternativas propias.
- b. Cada parte expone las ganancias y las pérdidas que le supondría cada una de las alternativas propuestas.

6. Tomar una decisión

- a. Elegir una solución que satisfaga las necesidades y los intereses de ambas partes.
- b. Que cada parte muestre su acuerdo por la decisión tomada.
- c. Evaluar periódicamente los resultados positivos para las partes de la decisión acordada.



El **último momento clave** de resolución de un conflicto es en el que lo cerramos. La forma en la que vamos a cerrarlo va a depender principalmente de cómo se ha desarrollado todo el proceso hasta este momento, es decir, de nuestra actitud, de nuestro estilo de afrontamiento y de las habilidades que hayamos tenido a la hora del intercambio con la otra persona (de empatizar, exponer sin juzgar ni acusar, escuchar activamente y proponer opciones).

Para que este momento sea positivo y satisfactorio para ambas partes, a continuación proponemos una serie de aspectos que es importante tener en cuenta a la hora de resolver un conflicto.

ASPECTOS A TENER EN CUENTA A LA HORA DE RESOLVER UN CONFLICTO:

- Cuida tu comunicación no verbal: El tono de tu voz, tus gestos, la mirada. Es importante mostrarse próximo a la otra persona.
- Realiza peticiones, no exigencias: Muestra una actitud de respeto y colaboración.
- No acuses a la otra persona ni la juzgues.
- Evita tener una actitud defensiva o de ataque.
- Busca un ambiente tranquilo, íntimo y neutro para el intercambio.
- Haz preguntas para conocer qué piensa, siente, quiere o necesita la otra parte.
- Habla de los hechos no de las personas.
- Aísla los conflictos y no los acumules.
- Evita acumular emociones negativas que te puedan llevar a una explosión emocional.
- Escucha a la otra persona sin interrumpir.
- Haz ver a la otra persona que le has entendido y comprendido.
- Empatiza, parafrasea, y ten una escucha activa.
- Acepta tu propia responsabilidad sobre el conflicto.
- Ofrece alternativas de solución.
- Muéstrate abierto y receptivo a las propuestas de la otra persona.
- Evita las críticas no constructivas y así como el sarcasmo y la ironía.

Hasta el momento, hemos ofrecido herramientas para la resolución de conflictos en los cuales hay dos partes enfrentadas o implicadas (conflictos interpersonales, intragrupal, intergrupales u organizacionales).

Rodríguez, (2013), expone un **modelo de resolución rápida de conflictos**, el cual presentamos a continuación y cuya aplicación va dirigida principalmente a los conflictos intrapersonales, en los que no hay dos partes enfrentadas sino que es la persona la que debe tomar una decisión ante determinados conflictos que se han generado de manera interna (por ejemplo tener que decidir entre varias opciones importantes, un conflicto de valores o de creencias).



MODELO DE RESOLUCIÓN RÁPIDA DE CONFLICTOS (INTRAPERSONALES):

1. **Hacer las siguientes autoafirmaciones:**
 - a. Toma un respiro y tranquilízate.
 - b. Piensa en éste problema como un reto.
 - c. Dite a ti mismo “Puedo manejarlo”.
 - d. Párate y piensa.
2. **Plantéate las siguientes cuestiones:**
 - a. ¿Cuál es el problema? (discrepancia entre «lo que es» y «lo que debería ser»).
 - b. ¿Qué quiero lograr? (establecer metas).
 - c. ¿Por qué quiero lograr esta meta? (amplía la meta, si es apropiado).
3. **Piensa una solución.** Después piensa en soluciones alternativas (por lo menos dos o tres).
4. **Evaluación de consecuencias:** Piensa en los criterios más importantes para evaluar las soluciones (dos o tres como mínimo).
 - a. Por ejemplo:
 - b. Con esta solución ¿lograré la meta?
 - c. ¿Qué efecto producirá sobre otras personas?
 - d. ¿Cuánto tiempo y esfuerzo me llevará?, ¿algún otro criterio importante?
5. **Toma de decisiones:** Decide la solución que te parezca mejor. Piensa en formas de mejorar la solución (como mínimo dos o tres).
6. **Poner en práctica la solución.**
7. **Evaluación de la solución:** ¿Estás satisfecho con el resultado obtenido? Si no, prueba la segunda solución si aún estás a tiempo. Este modelo está pensado para que se pueda aplicar en unos 3-5 minutos.

21.5 TÉCNICAS DE RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS: NEGOCIACIÓN, MEDIACIÓN, CONCILIACIÓN Y ARBITRAJE

“En la mayoría de los conflictos las razones que los ocasionaron desaparecen rápido.”

(Luis Gabriel Carrillo Navas)

A la hora de definir las técnicas de resolución de conflicto presentamos la siguiente clasificación:

- Sin intervención de un tercero:
 - **Negociación:** Esta técnica requiere que las partes implicadas en el conflicto tengan una participación en la resolución de manera voluntaria, lo que implica



que son las partes afectadas las que resuelven el conflicto, buscando un acuerdo que satisfaga los intereses comunes y que haga que las dos partes implicadas ganen.

- Con intervención de un tercero:
 - **Conciliación:** Esta técnica de resolución de conflictos implica la intervención de una tercera persona que reunirá a las partes implicadas en el conflicto, las motivará para que examinen sus posiciones y les ayudará a idear sus propios intentos de solución. La finalidad es llegar a la reconciliación. La participación de las partes implicadas es voluntaria y son ellas quienes resuelven. La comunicación en el proceso se realiza de forma informal.
 - **Mediación:** Implica a una tercera persona que presta asistencia a las partes implicadas en el conflicto de una manera más directa para encontrar una solución, ayudando a las partes a identificar y satisfacer sus necesidades, logrando incorporar sus propuestas como parte de la solución de modo que las partes las sientan como propias. En definitiva son las partes las que resuelven. La participación en el proceso es voluntaria. Las dos partes buscan la comprensión mutua y colaboran para lograr a un acuerdo que les haga ganar a ambos.
 - **Arbitraje:** Implica a una tercera persona que tiene facultad para tomar una decisión que ponga fin al conflicto, teniendo en cuenta que una parte gana y la otra pierde. La participación en este proceso puede ser voluntaria o requerida. El proceso consiste en presentar las necesidades, intereses y posiciones de las partes implicadas de modo formal ante la persona que ejerce el papel de árbitro. Finalmente es éste quien resuelve el conflicto.

Ejemplo: Cuando intervienen los mandos ante un conflicto interpersonal dentro del equipo y éstos deben tomar la decisión adecuada que termine con el conflicto.

PRINCIPALES TÉCNICAS DE NEGOCIACIÓN				
TÉCNICAS	NEGOCIACIÓN	ARBITRAJE	CONCILIACIÓN	MEDIACIÓN
OBJETIVO	LLEGAR A UN ACUERDO	APLICACIÓN JUSTAS DE LA NORMA	LA RECONCILIACIÓN DE LAS PARTES	BÚSQUEDA DE SOLUCIONES
INTERVENCIÓN DE TERCEROS	NO	UN ARBITRO	UN CONCILIADOR	UN MEDIADOR
COMUNICACIÓN	INFORMAL	FORMAL	INFORMAL	FORMAL E INFORMAL
TOMA DE DECISIONES	DECIDEN LAS PARTES	DECIDE EL ARBITRO	DECIDEN LAS PARTES	DECIDEN LAS PARTES
RESULTADO	ACUERDO CONSENSUADO (AMBOS GANAN Y PIERDEN)	COMPROMISO DE LAS PARTES (UNO GANA Y OTRO PIERDE)	ACUERDO CONSENSUADO (AMBOS GANAN)	ACUERDO CONSENSUADO (AMBOS GANAN)

Tabla 36. Principales técnicas de negociación.



A continuación ofrecemos un análisis más profundo de la técnica de negociación ya que consideramos que es la más fácil de aplicar y la que se puede generalizar a un mayor número de situaciones. Las técnicas en las que se precisa la intervención de una tercera persona (mediación, conciliación y arbitraje), requieren por parte de ésta, una formación y unas habilidades específicas que hemos considerado que están fuera del marco general de este manual pues el objetivo es tener una aproximación teórica y práctica general de la resolución de conflictos, sin profundizar en cada técnica de manera específica.

21.5.1 LA NEGOCIACIÓN

“Lo más importante en una negociación es escuchar lo que no se dice.”

(Peter Drucker)

Negociar es una necesidad que surge ante la aparición de un conflicto entre dos partes que las mantiene enfrentadas y que, por tanto, implica la voluntad por parte de éstas para encontrar una solución satisfactoria que acabe con el enfrentamiento, a través de la confrontación de las ideas, sentimiento e intereses de cada parte.

Algunas negociaciones son explícitas, es decir, se definen como tales; mientras que otras aparecen encubiertas. Nierenberg (1981): *“cada vez que las personas intercambian ideas con la intención de relacionarse, cada vez que intentan acuerdos, uno de ellos está negociando”*.

Añez (2001), por su parte, dice que *“negociar es lo que ocurre cuando dos partes tienen intereses en conflicto, pero también tienen una zona de conveniencia mutua donde la diferencia puede resolverse”*. Finalmente, Llich (1996), añade que *“negociar significa conferenciar, hablar, o discutir a efectos de alcanzar un acuerdo”*.

Por tanto podemos decir que la negociación, es una técnica de resolución de conflictos que comprende las siguientes características:

- En la negociación hay una confrontación pacífica entre las partes implicadas en el conflicto.
- El objetivo es llegar a un acuerdo para que las partes implicadas en el conflicto salgan beneficiadas.
- La relación entre las partes nunca debe quedar dañada o deteriorada.
- Las partes implicadas deben estar de acuerdo y sentirse satisfechas con la solución.

Añez (2002), afirma que, *“la negociación es una actividad muy diferenciada; sus diferentes elementos: actores, divergencia, búsqueda de acuerdo, intereses y poderes, pueden presentarse bajo diversas ponderaciones, revestir formas distintas, responder a variadas prioridades y combinarse e interactuar según múltiples modalidades”*.



Muchos autores coinciden con Añez (2002), en que existen dos tipos principales de negociación:

- **Negociación integrativa:** En ésta, los negociadores declaran intenciones de ganancias mutuas junto a una alta cooperación. Tiene una orientación hacia el respeto de las aspiraciones del negociador con el objetivo de que la otra parte considere el resultado satisfactorio igualmente. Se debe dar relevancia a la calidad de la relación entre las partes, inclusive se puede conducir eventualmente a la transformación de los objetivos particulares y de las respectivas preferencias, para orientarlos hacia objetivos de interés común.
- **Negociación distributiva:** En este tipo de negociación los negociadores manifiestan una débil cooperación e incluso no existe en algunos casos extremos. Se da relevancia, sobre todo, a la ganancia personal, aunque sea en detrimento de los objetivos contrarios comunes. En este tipo de negociación los poderes que gozan las partes entran en juego a fin de desempatar la posición de los negociadores. Los juegos “a suma cero” han sido citados frecuentemente como distributivos, porque la solución consiste en el reparto **a suma cero** de los recursos puestos en juego. Es decir, lo que una de las partes gana, la otra lo pierde.

Es obvio que dar una orientación integrativa a los procesos de negociación resulta mucho más positivo y también garantiza el obtener resultados satisfactorios para ambas partes de manera más sencilla. Además existen una serie de motivos que confirman las ventajas de esta orientación integrativa frente a la distributiva:

- Se desarrolla en un clima de confianza y credibilidad mutua.
- Tiene en cuenta las relaciones entre las partes implicadas para que ésta no se vea dañada y perjudicada.
- Valora la creatividad, la búsqueda de alternativas de solución constructivas y dinámicas.
- Asegura una mayor estabilidad en el tiempo de la solución planteada por las partes.
- Se puede convertir fácilmente en una alternativa de solución de problemas que se instaure en los equipos.

25.5.1.1 ESTILOS DE NEGOCIACIÓN

- **Perder-Perder:** Es una estilo de negociación que surge cuando se da una incapacidad de comunicación entre las partes muy grande y es la única forma de poder cerrar la negociación. Esto suele pasar, normalmente, porque la rabia, la frustración y el ego influyen de manera negativa y no permiten otra opción. Consiste en plantearse que nuestras pérdidas van a ser menores o iguales que las de la otra parte, es decir, sabiendo que la solución acordada va a hacer perder a las dos partes implicadas, se trata de intentar que esas pérdidas sean lo más pequeñas posibles.



- **Ganar-Perder. El modelo de suma cero:** Es un modelo de negociación elaborado por Cohen, (1980) bajo la concepción de *ganar a toda costa*. Una negociación caracterizada como un juego de *suma cero*, implica que todo lo que obtenga una de las partes supone una pérdida para la otra parte. Este autor ha identificado el modelo, señalando que “*el enfoque competitivo (ganar-perder) se da cuando un individuo o grupo intenta conseguir sus objetivos a expensas de un adversario*”. Se caracteriza porque cada uno busca alcanzar el máximo beneficio sin preocuparle la situación en la que queda el otro afectado. Las partes desconfían mutuamente y utilizan distintas técnicas de presión. En este estilo de negociación competitivo todo es válido con tal de lograr el objetivo prefijado. Cohen describe el modelo a partir de las siguientes características:
 - Posiciones iniciales extremas: Se inician las negociaciones con pedidos irracionales e intransigentes, o se realizan ofertas ridículas, con lo que se afecta el nivel de expectativa del oponente.
 - Autoridad limitada: Las partes que están negociando carecen de autoridad para hacer concesiones.
 - Se utilizan tácticas emocionales:Victimización, chantaje, exageración, etc.
 - Se considera las concesiones del oponente como debilidades de este: Si la otra parte cede ante determinados aspectos se minimiza el valor de dicha actitud y no se actúa de forma recíproca.
 - Se actúa como si el tiempo no existiera y sin poner límites a este aspecto.
- **Ganar-Ganar. Modelo de Harvard:** A partir de este estilo de negociación se establece un *acuerdo* que sea mutuamente beneficioso para las partes. Se defienden los intereses propios, pero también se tienen en cuenta los del oponente. No se percibe a la otra parte como un contrincante sino como un colaborador. Covey (1989), en su libro “Los siete hábitos de las personas altamente efectivos” pone de manifiesto que Ganar-Ganar es el beneficio mutuo, la elección para cambiar positivamente los conflictos, e implica una nueva manera de ver y proceder ante ellos. Poner en práctica este estilo de negociación implica:
 - No confundir a la persona con el conflicto.
 - Tener en cuenta a la otra persona (sus intereses, sus necesidades y sus sentimientos).
 - Pasar de las posiciones a los intereses y necesidades.

21.5.1.2 EL ENTRENAMIENTO EN LA NEGOCIACIÓN

A la hora de desarrollar habilidades y adquirir herramientas y recursos en los procesos de negociación, existen tres aspectos fundamentales a tener en cuenta:



- ¿Quién va a negociar?: Las características de los negociadores.
 - Actitudes.
 - Habilidades sociales y comunicativas.
 - Pensamientos, creencias y valores.
 - Emociones.
- ¿Qué se va a negociar?: Las características del motivo de negociación.
 - Posiciones e intereses.
 - Opciones.
 - Criterios.
 - Alternativas de solución.
- ¿Cómo se va a negociar?
 - Estilos de negociación.
 - Tácticas de negociación.



Gráfico 59. Aspectos de la negociación.



LOS NEGOCIADORES:

A. **Actitudes**

Existen una serie de actitudes que favorecen los procesos de negociación. Entre ellas podemos destacar:

- Colaboración y cooperación: No percibir la relación con la otra parte desde la rivalidad si no concebir al otro como un medio para poder conseguir los objetivos. Se trata de tener una actitud que lleve a ambas partes a trabajar de forma conjunta.
- Interés y motivación: Lo más importante en el proceso de negociación es la voluntad para resolver el conflicto, por ello estas actitudes son cruciales para que el proceso se desarrolle de forma satisfactoria. Se trata de resistir ante la frustración y no rendirse ante una propuesta sin éxito y predisponerse para la siguiente.
- Proactividad: Esta actitud lleva a la aceptación de responsabilidad por lograr nuestros objetivos y para obtener un cambio responsable. Esto implica tomar la iniciativa por cada una de las partes de desarrollar propuesta creativas para la resolución del conflicto.
- Honestidad: En una negociación se trata de llegar a un acuerdo desde las buenas intenciones y la voluntad para cumplir realmente con lo pactado.
- Respeto y reconocimiento: Implica comprender que el enfrentamiento no va dirigido contra la persona implicada, y requiere firmeza en nuestras ideas y convicciones, pero siempre cuidando a la otra persona y a la relación que mantenemos con ella.
- Valentía: Aceptando los riesgos y asumiendo las responsabilidades.
- Confianza: En uno mismo y en la otra persona.
- Humildad: Intentar dominar el ego para que este no nos juegue malas pasadas y el proceso de negociación acabe convirtiéndose en una "batalla de egos".

B. **Habilidades**

En los procesos de negociación, se requiere un amplio abanico de habilidades tanto personales como sociales y comunicativas. Entre todas las habilidades, destacamos las siguientes:

- El autoconocimiento: El autoconocimiento en los procesos de negociación facilita saber qué postura es la que debemos asumir y qué más resultados positivos nos ofrecerá, teniendo en cuenta los intereses, las necesidades, la información, las alternativas y la relación con la otra parte implicada. También implica conocer las propias fortalezas y debilidades a la hora de negociar y prevenir que se puedan convertir en obstáculos o puedan llegar a perjudicarnos.



- La autorregulación emocional: Gestionar las emociones negativas que pueden aparecer en el proceso (como: frustración, rabia, miedo, impotencia, etc.) nos ayuda a que éstas no interfieran nuestra ejecución ni contaminen de alguna forma nuestra interpretación de la información y de las decisiones tomadas.
- La automotivación: La habilidad de motivarse a uno mismo permite aprovechar las oportunidades y afrontarlas de manera positiva, solventando los posibles obstáculos que puedan aparecer, sin rendirse a ellos y comprometiéndose con los propios objetivos.
- La confrontación: Ser capaz de tratar el conflicto desde un enfrentamiento pacífico, honrado y respetuoso.
- La escucha activa.
- La empatía: Ser capaz de reconocer, comprender y validar las necesidades, las posiciones y las emociones de la otra persona, reconociéndolas y respetándolas, sin manipularlas ni utilizarlas en su contra.
- La asertividad: Esta habilidad permite poner límites a la otra persona si es necesario, y tener en todo momento presente nuestras necesidades y derechos así como los de la otra persona.
- Agilidad y resolución: Reaccionar con rapidez y tomar decisiones sobre la marcha ajustando su posición en función de toda la nueva información que recibe, adaptándose a ella.
- Influencia: Ser capaz de influir en la otra parte a través de la conexión con la otra persona mediante la persuasión (convencer a la otra persona para que colabore conmigo en la consecución de nuestros objetivos).
- Creatividad: Encontrar nuevas formas de afrontar los elementos que obstaculizan la negociación y generar propuestas de solución.

C. **Conocer el proceso de negociación**

Para comprender determinados aspectos del proceso de negociación es importante conocer cómo se desarrolla éste y detectar en qué “fase del proceso” nos encontramos en cada momento para poder introducir movimientos que agilicen y faciliten el llegar a un acuerdo que termine con el conflicto.

Los pasos para una negociación efectiva son 6:

1. Conocerse.
2. Expresar metas y objetivos.
3. Inicio del proceso de negociación.



4. Expresiones de desacuerdos y conflictos.
5. Reevaluación y concesión.

CARACTERÍSTICAS DE LA NEGOCIACIÓN:

Para comprender determinados aspectos del proceso de negociación es importante conocer cómo se desarrolla éste y detectar en que "fase del proceso" nos encontramos en cada momento para poder introducir movimientos que agilicen y faciliten el llegar a un acuerdo que termine con el conflicto.

ESTRATEGIAS DE NEGOCIACIÓN:

En la actualidad, son muchos los autores que han aportado diversas estrategias para llevar a cabo una negociación efectiva. Entre ellos, en primer lugar destacamos a Pruitt (1991). Pruitt realiza una descripción de cinco posibles estrategias de negociación:

- Flexibilidad: Implica la renuncia de una de las partes a todo o casi todo de lo que pretende conseguir, puesto que considera que complacer a la otra parte o evitar la disputa es más importante que vencer.
- Rivalidad: Supone que las partes entran en competencia para obtener la mayor ventaja posible, empleando para ello medios como la coerción y la presión que obliguen a la otra parte a realizar concesiones.
- Solución de problemas: Se trata de una estrategia de colaboración en la que los oponentes trabajan juntos para alcanzar una solución que satisfaga los intereses y las necesidades de ambas partes.
- Inacción: Las partes en conflicto hacen el menor esfuerzo posible por negociar, de forma que, aunque en ocasiones un retraso haga aumentar las oportunidades para lograr un acuerdo posterior, esta estrategia deriva habitualmente en la ruptura de la negociación.
- Abandono: Ésta postura supone el fin de la negociación y obliga a ambas partes a depender para la consecución de sus fines de medios alternativos al acuerdo negociado.

Por otro lado, nos gustaría destacar a un grupo de autores cuya aportación sobre la negociación, ha sido uno de los mayores logros en el campo. Dichos autores son Roger Fisher, Patton y Ury (1980). Ellos definieron y describieron el llamado **Método Harvard de la Negociación**.

En éste método se enseñan los siete aspectos básicos a tener en cuenta para afrontar una situación de negociación en la que se pretenda que las dos partes ganen. El siguiente cuadro resume estos siete aspectos básicos:



LOS 7 ELEMENTOS DEL MÉTODO HARVARD

(Fisher, Patton & Ury, 1980).

1. *Alternativas al no acuerdo*

No todas las negociaciones terminan con un acuerdo. O bien se llega al acuerdo precipitados a causa de la presión que ejerce la otra parte: “Tómalo o déjalo”. Debemos tener bien preparado lo que suceda si “lo dejas”. ¿Cuáles son mis alternativas y las de ellos?

2. *Intereses y posiciones*

El interés es todo aquello que no podemos intercambiar con las otras partes. Y las posiciones es la actitud que se tiene acerca del tema a negociar.

Es fácil confundir los objetivos de la negociación con los intereses de la misma.

3. *Opciones*

Identificar toda la gama de posibilidades que las partes pueden alcanzar para un acuerdo y así satisfacer sus intereses. Un acuerdo es más satisfactorio si se incorpora la mejor de varias opciones.

4. *Criterios*

Los criterios tienen que delinearse perfectamente para que el acuerdo al que se va llegar a sea prudente y justo para ambas partes.

5. *Relación*

Las negociaciones más importantes se hacen con las personas o instituciones con las cuales hemos negociado antes y negociaremos de nuevo. Para una buena relación no se deben mezclar problemas de índole personal con problemas esenciales de la negociación.

6. *Comunicación*

La forma que se utiliza para comunicar tiene un impacto crítico en el resultado de la negociación.

7. *Compromisos*

Los compromisos son planteamientos verbales o escritos que especifican lo que una parte hará o no hará. Podríamos llamarlos el «borrador del contrato» y pueden hacerse en el curso de una negociación. En general, un acuerdo será mejor en la medida en que las promesas hayan tenido las siguientes características: planteamiento, estructuración y hayan sido diseñadas para que se conviertan en acuerdos duraderos, de fácil comprensión y verificables.

MODELO DE WILLIAM URY: CINCO PASOS PARA NEGOCIAR CON ÉXITO

1. *Subir al balcón:* Mirar las cosas desde arriba. Tomar perspectiva, visión de conjunto.
2. *Ponte al lado de tu oponente:* Conviértelo en tu socio/a. Ayúdala a ganar para que él te ayude a ti.
3. *Replantea:* Busca soluciones creativas. Descubre nuevas facetas.
4. *Tiende un puente de oro:* Trata de salvar el vacío.
5. *Utiliza el poder para educar:* Ponle difícil el NO. Muéstrale el costo de no llegar a un acuerdo.



LA NUEVA MANERA DE NEGOCIAR

(Ogliastri, 2002).

- Con los compañeros, no negocie como si fueran adversarios ni tampoco lo vuelva amistad; mantenga su relación en un cordial y respetuoso compañerismo.
- Piense a largo plazo en los resultados que tendrá esta negociación tanto para la relación con el otro como para futuras negociaciones.
- Busque la solución favorable que daría un juez o árbitro externo, apele a los números, a las razones, deje de lado las amenazas y las mentiras.
- Piense en el otro tanto como en usted mismo; no haga propuestas que no sean suficientemente justas, haga ofertas que sean buenas para usted pero al menos aceptables para el otro.
- Redefina el problema de la manera más amplia posible para que incluya los intereses reales más amplios del otro y los suyos propios, utilice la negociación como un medio para redefinir el problema haciendo preguntas y abriéndose a nuevas maneras de concebir la solución.
- Haga preguntas y ofrezca gradualmente intercambios de información.
- Determine con la mayor certeza posible en cuáles elementos hay una total incompatibilidad con el otro lado, en cuáles hay exactamente el mismo interés, y en cuáles se tiene diferente valoración para cada uno.
- Amplíe el “paquete”; busque enriquecer a todos con el resultado de la negociación. Proceda a regatear sanamente lo que sea de regateo, utilice estándares o criterios objetivos externos a los negociadores. Al mismo tiempo, busque e identifique el “bloqueo” total de puntos que debe negociarse.
- Haga cálculos antes de sentarse a negociar ¿Cuál es su alternativa externa (lo que usted haría si no llega a un acuerdo)? ¿Cuáles son sus prioridades? ¿Cuál es el valor relativo de los diferentes puntos que va a negociar?.
- Determine las diferencias de valor que pueda haber entre usted y la contraparte, y trate de intercambiar los puntos de más valor para usted por los de más valor para el otro. De esta manera se creará valor.
- Las prescripciones anteriores son una generalización y una simplificación de un proceso muy complejo. Pero es bueno reflexionar sobre la propia actuación al negociar un conflicto. Probablemente la habilidad más importante que puede desarrollar una persona es la de negociar diferencias, pues de ello depende muchas veces su eficacia profesional y su tranquilidad personal.

Ahora tienes un abanico de herramientas y actitudes que puedes usar para resolver los conflictos que afectan tu vida laboral e incluso personal. Te animamos a usarlos con respeto, prudencia y paciencia. Ten en cuenta que, como todo en la vida, requiere un entrenamiento, por lo que no te rindas



si las primeras veces no obtienes el éxito rotundo que imaginaste. Cada paso que des en la resolución de un conflicto es un éxito en sí. Verás como con la práctica se hace más fácil.

BIBLIOGRAFÍA

Anzola, M. O. (2003). Una mirada de la cultura corporativa. Editorial Universidad externado de Colombia. Colombia.

Manfredo. (2001). "Negociación Efectiva".

Manfredo. (2002). "Los Elementos de la Negociación". Santa Cruz. Bolivia.

Ávila, F. y Maita, N. (2009). "Importancia de la Negociación en el Manejo de Conflictos en las Organizaciones".

Ayesterán S, & Cerrato, J. (1996). La creación de equipos de trabajo en las organizaciones. En S. Ayesterán. Ed. El grupo como construcción social.

Ayesterán. (1999). Formación de equipos de trabajo, conductas de manejo del conflicto y cambio cultural en las organizaciones. Revista de Psicología General Aplicada

Brunet, L. (1987). El clima de trabajo en las organizaciones: Definición, diagnóstico y consecuencias (L. Páez, Trad.). México: Trillas (Trabajo original publicado en 1983). Carlos, Franco. 2001. Factores para la dirección y efectividad de los equipos de trabajo. Estudios Gerenciales, núm. 81, pp. 27-31.

Cohen, Herb, Todo es negociable. Traducción del inglés de Marcelo Covian, (1980). La edición en español, Barcelona, 1981. Editorial Planeta, pág. 101.

De Dreu, C. K.W. (1997). Productive conflict: The importance of Conflict Management and Conflict Issue. En C K.W. De Dreu, y E. Van de Vliert. (Eds). Using conflict in organizations (págs 9-22). London: Sage.

Deutsch, M. (1973). The resolution of conflict: constructive and destructive processes. New Haven: Yale University Press.

Fernández, (2013). Conflictos en el aula. Buscando soluciones alternativas. Revista Índice de autores clasesdehistoria.com Publicación digital de Historia y Ciencias Sociales Artículo N° 393 15 de septiembre de 2013.

Fernández, (2013.) Manejo de conflictos y convivencia escolar en las Organizaciones Educativas de Media General. Trabajo de Grado Presentado para Optar al Título de Magister Scientiarium en Orientación Educativa. Universidad del Zulia. Maracaibo, Venezuela.

Galtung, J. (1975). "Violence, peace and peace research", Vol 1. Copenhagen.



Galtung, (2003). Tras la violencia, 3R: reconstrucción, reconciliación, resolución. Afrontando los efectos visibles e invisibles de la guerra y la violencia.

Hocker, J. L. y Wilmot, W. W. (1991). *Interpersonal conflict*, 3ª Ed. Duburque, IA: Brown publishers.

Léderach, J.P. (1998). *Construyendo la paz: Reconciliación sostenible en sociedades divididas*. Bilbao: Bakeaz, Red Gernika.

Moore, C.W. (1994). *Negociación y mediación*. Gernika: Gernika Gogoratz.

Nierenberg, G.I., *The Art of Negotiating*, Fireside, U.S.A., (1986).-

Ogliastri, (2002). "Negociación Efectiva". Santa Cruz.

Pondy, L.R. *Organizational Conflict: Concept and Models*. -*Administrative Science Quarterly*, (1967)-68, Vol. 12, 269-320.

Pruitt, D. G., Pierce, R. S., Czaja, S. J., Keating, M. (1991) a. Procedural choice in social conflict. Presented at 4th Annu. Meet. Int. Assoc. Confl. Manage., Ernst Sillem Hoeve, Den Dolder, The Netherlands.

Rubin, J.Z.; Pruitt, D.G. and Kim, S.H. (1994). *Social conflict. Escalation, stalemate and settlement*. New York: McGraw-Hill.

Rummel, R.J. (1997). Is collective violence correlated with social pluralism?" *Journal of Peace Research*.

Stephen, C. O.V.E.Y. (1989). *Los siete hábitos de las personas altamente efectivas*. Chiavenato, I. 1992. *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Tercera Edición. Editorial Mc Graw Hill. México. D.F.

Thomas, K.W. (1992). Conflict and negotiation processes in organizations. En M.D. Dunnette y L.M. Hough (eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (2a edn.) (pp. 651-717). Palo Alto CA: Consulting Psychologists Press, vol.3.

Tjosvold, D. (1991). *Team Organization: An enduring competitive advantage*. Chichester: Wiley

Van De Vliert, E. y De Dreu, C. (1994). Optimizing performance by conflict stimulation. *The International Journal of Conflict Management*, 5(3), pp. 211-222.

Villamediana, J. y Zerpa, C. (2013). *Estilos de manejo de conflicto en gerentes venezolanos* Universidad Católica Andrés Bello. Centro de Investigación de la Comunicación. Universidad Simón Bolívar. Departamento de Ciencia y Tecnología del Comportamiento. Caracas, Venezuela.



CAPÍTULO XXII

RESILIENCIA

“Recuerda siempre que eres más grande que tus circunstancias, eres más que cualquier cosa que te pueda ocurrir.”

(Anthony Robbins)





22.1 LA RESILIENCIA: EL ARTE DE EMERGER ANTE LA ADVERSIDAD

“No son los más fuertes de la especie los que sobreviven, ni los más inteligentes. Sobreviven los más flexibles y adaptables a los cambios.”

(Charles Dawin)

La mayoría de los seres humanos, a lo largo de nuestra vida nos enfrentamos a situaciones y acontecimientos difíciles con un alto componente emocional. Cuando estos acontecimientos suceden, nunca volvemos a ser los mismos.

Bandura (1982), y otros autores, demuestran en sus ensayos el impacto que nuestros pensamientos y creencias ejercen sobre nuestras actuaciones en estas situaciones y nos ofrecen herramientas para la gestión adecuada de las emociones negativas asociadas a ellas. Estos pensamientos y creencias tienen que ver mucho con nuestro “estilo de pensamiento”, que se define como la **tendencia a categorizar los acontecimientos de la vida como buenos o malos**. A partir de ésto, Seligman (1981), sostiene que el **pesimismo** es un estilo de pensamiento, caracterizado por la explicación que la persona se hace de la adversidad como algo permanente universal y personal. Esta forma de pensamiento lleva a la indefensión y a la desesperanza. Por el contrario, el estilo **optimista** de pensamiento explica la adversidad como transitoria, específica y externa a la persona. Esto permite mantener viva la esperanza y sentir que el cambio es posible. La esperanza hace que la persona esté dispuesta a ponerse en pie, a continuar esforzándose, a buscar alternativas y a persistir frente a la adversidad. Este último estilo de pensamiento, es el que parece estar presente en aquellas personas que han sufrido situaciones traumáticas y han salido reforzados de ellas.

El psiquiatra Frankl (1999), en su obra “El hombre en busca de sentido”, escribe lo siguiente: **“Vivir significa asumir la responsabilidad de encontrar la respuesta correcta a las cuestiones que la existencia nos plantea, cumplir con las obligaciones que la vida nos asigna a cada uno en cada instante en particular. Esas obligaciones y esas tareas y consecuentemente el sentido de la vida difieren de un hombre a otro”**.

Frankl, (1999) quien sobrevivió a los campos de exterminio nazi, es un ejemplo de resiliencia. En su libro explica como ante la imposibilidad de cambiar la realidad que se le presentaba, el cambió su mente y con ella la interpretación y el signo de los acontecimientos. Según Frankl, **“Si no está en tus manos cambiar una situación que te produce dolor, siempre podrás escoger la actitud con la que afrontes ese sufrimiento”**.



A partir de su obra, Frankl, (1999) muestra la forma en la que el significado influye en el comportamiento. Sobreviviente de un campo de concentración, estuvo sometido a experiencias extremas y logró salir de allí, sin desórdenes psicológicos. Su estrategia de supervivencia fue la actitud personal ante las circunstancias a las que estuvo sometido. Tal y como afirma Frankl: ***“El significado está en nuestra mente, la atribución del significado nos abre una capacidad casi ilimitada de utilizar el impacto que las situaciones tienen sobre nosotros”***.

Tal y como hemos visto, según las aportaciones de Frank (1999), así como la de muchos otros, en la resiliencia influyen muchos factores que de alguna forma determinan la manera en la que afrontamos estas situaciones críticas o difíciles, entre ellos se encuentran:

- La actitud que tengamos a la hora de enfrentarnos a un problema.
- Los valores y creencias (“el valor del sufrimiento”, “la creencia de que somos víctimas de las situaciones”).
- La habilidad para gestionar las emociones desagradables que pueden aparecer (miedo, incertidumbre, frustración, estrés, rabia).

El análisis de los casos de personas supervivientes a experiencias traumáticas, como el de Víctor Frankl, han llevado a numerosos autores a definir el concepto de resiliencia y a investigar sobre las características de las personas resilientes. A continuación exponemos algunas de esas definiciones:

- ***“La resiliencia es la capacidad que posee un individuo frente a las adversidades, para mantenerse en pie de lucha, con dosis de perseverancia, tenacidad, actitud positiva y acciones, que permiten avanzar en contra de la corriente y superarlas”***. (Chávez & Yturralde, 2006).
- ***“La resiliencia es un proceso dinámico que tiene por resultado la adaptación positiva en contextos de gran adversidad”***. Luthar; (2000).
- ***“La resiliencia distingue dos componentes: la resistencia frente a la destrucción, es decir, la capacidad de proteger la propia integridad, bajo presión y, por otra parte, más allá de la resistencia, la capacidad de forjar un comportamiento vital positivo pese a las circunstancias difíciles”***. Vanistenda et al.(1994).
- ***“Habilidad para resurgir de la adversidad, adaptarse, recuperarse y acceder a una vida significativa y productiva”***. Institute on Child Resilience and Family (ICCB), (1994).
- ***“Capacidad del ser humano para hacer frente a las adversidades de la vida, superarlas e inclusive, ser transformados por ellas”***. Grotberg, (1995).
- ***“Resiliencia es saber afrontar la adversidad de forma constructiva. Saber adaptarse con flexibilidad y salir fortalecido del suceso traumático.”*** Santos, (2000).



- “La resiliencia es la capacidad que tiene un individuo de generar factores biológicos, psicológicos y sociales para resistir, adaptarse y fortalecerse, ante un medio de riesgo, generando éxito individual, social y moral”. Chapital, (2011).

Consideramos importante, en relación con el tema que nos ocupa, destacar la definición que Murray hace de resiliencia. Murray (2003), define la resiliencia como **“una actitud que permite resultados positivos al individuo ante la adversidad, sin importar cuán difícil sea. Respondiendo o afrontando exitosamente a la adversidad y a todos los problemas de la vida, desarrollando fortalezas para resistir a la adversidad”**. Aclara que no debe confundirse con resistencia. Y tampoco confundir el enfrentar con el afrontar.

A partir de las definiciones anteriores propuestas por diferentes autores, podemos concluir que la **resiliencia es la capacidad del ser humano de asumir situaciones límites y sobreponerse a ellas**. No se trata simplemente de adquirir estrategias y recursos que nos ayuden a afrontar estas situaciones sino permitir que nos transformen. Es decir, crecer y evolucionar a través de ellas. Para que esto sea posible, se requiere un proceso de adaptación del individuo a la situación, que implica revisar todos nuestros esquemas, valores y creencias en función de las nuevas circunstancias y utilizar esos cambios para nuestro crecimiento y desarrollo a todos los niveles (personal, social y laboral). Por este motivo la resiliencia está íntimamente relacionada con la capacidad de adaptación de un individuo.

Las psicólogas (Teitelman y Arazi 2003), explican que hay tres pilares que sostienen la capacidad de resiliencia de una persona y tienen que ver con los siguientes aspectos:

- **“La capacidad de juego**. Es no tomar las cosas tan a pecho para que el temor no impida hallar las salidas”.
- **“La capacidad de encarar las situaciones con un sentimiento de esperanza**. Y para ello es fundamental tener al menos a alguien en quién depositar los afectos y la admiración que sirven como guías y estímulo, que son esenciales a las llamadas redes de sostén o de contención, vínculos que enriquecen e impiden que la persona se sienta en una intemperie vital, estos pueden ser un amigos, un maestro, una comunidad, e incluso algunos de sus compañeros de trabajo con quienes se siente bien y cómodo, ya que los grupos de resiliencia obran con apoyo y estímulo permanentes”.
- **“El auto sostén**. Se puede resumir como un mensaje que la persona elabora para sí misma.

A lo largo de su vida, una persona puede exponerse a situaciones críticas y de gran adversidad, que implican, en la mayoría de las ocasiones, un fuerte impacto emocional. Desarrollar la capacidad de ser resiliente no significa dejar de sentir dolor emocional o malestar ante estas situaciones, sino ser capaz de sobreponerse a ellas, adaptarse, integrar el acontecimiento y poder seguir viviendo. Este proceso no resulta fácil para la persona, pues implica la exposición a un nivel alto de estrés y de malestar emocional. El concepto de resiliencia incluye además, la capacidad de una persona o sistema social de afrontar adecuadamente las dificultades, de una forma socialmente aceptable.



De esta forma, en la resiliencia se distinguen dos componentes, según Vanistendael & Lecomte, (2002):

- **La resistencia frente a la destrucción**, es decir la capacidad para proteger la propia integridad bajo presión.
- **La capacidad de forjar un comportamiento vital positivo** pese a las circunstancias difíciles.

Una de las aportaciones más interesantes sobre la resiliencia, la hicieron los psicólogos Wolin & Wolin, quienes lanzaron en 1993 el concepto “**mandala de resiliencia**” para hacer referencia a la existencia de siete resiliencias que evolucionan progresivamente. El término **mandala** significa paz y orden interno, y es una expresión empleada por los indios navajos del suroeste de los Estados Unidos, para designar a la fuerza interna que hace que el individuo enfermo encuentre su resistencia interna para sobreponerse a la enfermedad (Suárez, 1995). En el centro del **mandala** reside el yo, en donde, según Wolin & Wolin, se encuentra esa fuerza necesaria para superar las adversidades, aprender de ellas y salir fortalecido. Alrededor de ella se va estructurando cada manifestación, que evoluciona a través de las etapas de desarrollo del sujeto, siendo más intuitiva en la infancia y evolucionando hacia formas más estructuradas y conscientes en la edad adulta.

Según estos autores, Wolin & Wolin (1993), las siete resiliencias son:

1. **Introspección.** Entendida como la capacidad de examinarse internamente, de preguntarse a sí mismo y darse respuestas honestas. En la edad adulta, la introspección se manifiesta como la sabiduría, la comprensión de sí mismo y de otras personas, con aceptación de las dificultades, sin culpar a los demás.
2. **Independencia.** Se refiere a la capacidad de establecer límites entre uno mismo y ambientes adversos. Esta capacidad se expresa en la aptitud para vivir en forma autónoma y de tomar decisiones por sí mismo.
3. **Capacidad de interacción.** Se refiere a la capacidad de establecer lazos íntimos y satisfactorios con otras personas.
4. **Capacidad de iniciativa.** Se refiere a la capacidad de hacer algo, de hacerse cargo y ejercer control (la participación de proyectos comunitarios, sentimientos de autorrealización, capacidad de liderazgo y enfrentamiento a desafíos).
5. **Creatividad.** Corresponde a la capacidad de poner orden, belleza y un propósito a las situaciones de dificultad o caos. Se trata de ser capaz de componer y reconstruir.



- 6. Ideología personal.** También se entiende como conciencia moral. Se refiere a la conciencia moral, a la capacidad de comprometerse con valores y de discriminar entre lo bueno y lo malo.
- 7. Sentido del humor.** Se refiere a la disposición del espíritu a la alegría, que permite alejarse del foco de tensión, relativizar y ser positivo.



Gráfico 60. Mándala de la resiliencia (Wolin & Wolin 1993).

Por otro lado, Grotberg (1995), pone de manifiesto que la resiliencia se activa cuando nos enfrentamos a una situación adversa difícil que necesita ser enfrentada y superada, y dice que la secuencia de respuesta ante una posible adversidad es la siguiente:

- 1. Prepararse para la adversidad:** Si la adversidad no se presenta por sorpresa, podemos disponer de tiempo para prepararnos ante ella, así poder enfrentarla y superarla. Habrá que tener en cuenta aspectos como imaginarse qué es lo que ocurrirá, quién y de qué manera resultará afectado por esa situación, cuáles son los obstáculos que necesitaríamos superar para hacer frente a la situación... Quizá habría que considerar la posibilidad de pedir ayuda a alguien así como saber con qué fortalezas interiores cuenta uno y qué capacidades necesitamos utilizar para desplegarlas.
- 2. Atravesar la adversidad:** A medida que vamos avanzando necesitamos adoptar una posición de dominio sobre el proceso. Será importante tener en cuenta en qué puntos se encuentran las cosas. Tendremos que hacer una evaluación sobre el estado actual de la adversidad. También es aconsejable saber cómo están manejando la situación las otras personas involucradas, y así ser conscientes de las nuevas acciones que deberíamos emprender, si son necesarias otras estrategias o planes, si es necesario buscar otras vías para resolver la situación, saber si necesitamos ayuda, tener presente en quién podríamos confiar en un momento como éste. La ventaja más importante de estar atravesando una



situación adversa es que, por lo general, tenemos que hacer algo, y al hacer algo estamos consumiendo parte de la energía y la ansiedad que nos genera esta situación, consecuencia de lo cual ya no estaremos tan estresados ni angustiados. El actuar también ayuda a evitar sentirnos completamente indefensos.

- 3. Aprender de la adversidad:** Es muy importante encarar la adversidad una vez que se ha superado. Es fundamental una mirada retrospectiva en este sentido. Jamás hay que menospreciar una adversidad superada. Nos cuestionaremos, por lo tanto, qué es lo que hemos aprendido de esta situación, acerca de las personas que han participado en ella, qué hemos aprendido de nosotros mismos y si nos sentimos o no más fuertes, más seguros de nosotros mismos, mejores personas que antes de atravesar y superar esta situación adversa.

Con el fin de que este proceso de preparación, afrontamiento y aprendizaje ante la adversidad fuera posible, Grotberg (1995), crea **el modelo de las verbalizaciones** que es uno de los modelos descriptivos más influyentes basado en la resiliencia. Este modelo no considera la resiliencia como estática, sino como algo dinámico que permite trabajar para ser potenciada y reforzada.

De esta forma, Grotberg agrupa aquellos factores que han demostrado tener relación con la resiliencia y sugiere tres fuentes principales, que se reúnen en torno a las características genéticas y temperamentales de las personas, que son:

- **Un ambiente favorable**, referido a las fuentes externas de defensa como son la familia, la comunidad o la nación, que refuerzan la resiliencia y brindan un modelo efectivo de conducta. Hace referencia a lo que la persona puede asumir como un **YO TENGO**.
- **Una fuerza intra-psíquica**, fuente inherente a la personalidad del ser humano, que incluye un sentido de autonomía, control de impulsos, autoestima, sentimientos de afecto y empatía. Hace referencia al **YO SOY/ESTOY**.
- **Unas habilidades adquiridas y orientadas a la acción**, aquellas apropiadas para la interacción social, sumando la expresividad social, la capacidad de resolución de problemas, el manejo del estrés, de la angustia, la selección de opciones, etc. Hace referencia al **YO PUEDO**.

Señala Grotberg (1995) que *“un ser humano resiliente no necesita tener todas esas habilidades, pero una sola no es suficiente; no puede desarrollar su resiliencia si por ejemplo, tiene las herramientas sociales (Soy /Estoy) pero no tiene un ambiente favorable (Tengo) para relacionarse. Sin embargo sí es necesario, que las combinaciones entre estos factores sean efectivas, y contengan al menos una habilidad en cada factor”*.



Las propuestas del modelo de las verbalizaciones de Grotberg (1995) se basa en 4 expresiones resilientes:

- **“Yo soy”**
 - Una persona por la que los otros sienten admiración y cariño.
 - Feliz cuando hago algo bueno para los demás y les demuestro mi afecto.
 - Respetuoso de mí mismo y del prójimo.
 - Capaz de aprender lo que otros me enseñan.
 - Agradable y comunicativo con mis compañeros.
- **“Yo estoy”**
 - Dispuesto a responsabilizarme de mis actos.
 - Seguro de que todo saldrá bien.
 - Triste, lo reconozco, y lo expreso con la seguridad de encontrar apoyo.
 - Rodeado de compañeros que me aprecian.
- **“Yo puedo”**
 - Hablar sobre cosas que me asustan o me inquietan.
 - Buscar la manera de resolver mis problemas.
 - Controlarme cuando tengo ganas de hacer algo peligroso o que no está bien.
 - Buscar el momento apropiado para hablar con alguien o para actuar.
 - Encontrar a alguien que me ayude cuando lo necesito.
 - Sentir afecto y expresarlo.
- **“Yo tengo”**
 - Personas alrededor en quienes confío y que me quieren incondicionalmente.
 - Personas que me ponen límites para que aprenda a evitar los peligros o problemas.
 - Personas que me muestran por medio de su conducta la manera correcta de proceder.
 - Personas que quieren que aprenda a desenvolverme sólo.
 - Personas que me ayudan cuando estoy enfermo o en peligro o cuando necesito aprender.

De acuerdo con el enfoque dinámico de la resiliencia que aporta (Grotberg & Masten, 2007), afirma que *“la resiliencia no es un don exclusivo ni excepcional; es una cualidad natural que se construye con la magia ordinaria que todos practicamos en el día a día”*. De acuerdo con Masten, la resiliencia no es



algo con lo que nacemos, sino que podemos desarrollar esta capacidad a lo largo de nuestra vida, a través de las experiencias que vivimos, porque hayamos tenido en nuestra historia de aprendizaje modelos de personas resilientes (por ejemplo padres resilientes) o porque se ha puesto en práctica un entrenamiento específico para desarrollar esa capacidad. Por tanto, podemos afirmar que la persona resiliente “no nace” sino que “se hace”. La capacidad de ser resiliente no es algo innato ni algo que proceda exclusivamente del entorno sino que se sustenta en la interacción entre las personas y su entorno.

Los autores del libro “Resiliente se nace, se hace, se rehace” (Kalbermatter et al., 2006), señalan que las fuentes de resiliencia, que promueven actitudes que favorecen el desarrollo de habilidades que permiten enfrentar las situaciones de adversidad, y a la vez posibilitan a los sujetos salir fortalecidos, reside en tres amplios conjunto de factores:

- Las características de la **personalidad**.
- La disponibilidad de sistemas de apoyo externos, que alienten y refuercen los intentos de **adaptación** de los sujetos.
- El **medio** familiar y social.

Por tanto, la capacidad de ser resilientes se puede fomentar en el ser humano desde etapas muy tempranas, a través de la estimulación de determinadas áreas afectivas, emocionales, cognitivas y sociales así como con la implantación, en la edad adulta, de una serie de conductas y de formas de pensar que faciliten una visión positiva y una actitud proactiva ante la adversidad.

Además de la estimulación y del entrenamiento, existen una serie de factores que contribuyen a que una persona desarrolle más fácilmente la capacidad de ser resiliente.

FACTORES QUE CONTRIBUYEN A QUE UNA PERSONA SEA MÁS RESILIENTE

(<http://www.resiliencia.org/>)

- El apoyo emocional: Tener en tu vida personas que te quieren y te apoyan y en quien puedes confiar, te hace mucho más resiliente que si estás sólo. Permitirte sentir emociones intensas sin temerlas ni huir de ellas, y al mismo tiempo ser capaz de reconocer cuándo necesitas evitar sentir alguna emoción y centrar tu mente en alguna distracción.
- No huir de los problemas sino afrontarlos y buscar soluciones. Implica ver los problemas como retos que puedes superar y no como terribles amenazas.
- Tomarte tiempo para descansar y recuperar fuerzas, sabiendo lo que puedes exigirte y cuándo debes parar.
- Confiar tanto en ti mismo como en los demás.



Cuando una persona desarrolla la capacidad de ser resiliente ante determinadas situaciones de especial dificultad e intensidad emocional, interioriza unos patrones de pensamiento concretos (que determinan la forma en la que interpreta los acontecimientos y como integra estos en su vida) e instaura en su repertorio conductual una serie de comportamientos que la definen como alguien a quien denominaremos “persona resiliente”.

Fernández-Abascal (2009), han definido a las personas resilientes con las siguientes características:

- Sentido de la autoestima fuerte y flexible.
- Independencia de pensamiento y de acción.
- Habilidad para dar y recibir en las relaciones con los demás.
- Alto grado de disciplina y de sentido de la responsabilidad.
- Reconocimiento y desarrollo de sus propias capacidades.
- Una mente abierta y receptiva a nuevas ideas.
- Una disposición para soñar.
- Gran variedad de intereses.
- Un refinado sentido del humor.
- La percepción de sus propios sentimientos y de los sentimientos de los demás.
- Capacidad para comunicar estos sentimientos y de manera adecuada.
- Una gran tolerancia al sufrimiento.
- Capacidad de concentración.
- Las experiencias personales son interpretadas con un sentido de esperanza.
- Capacidad de afrontamiento.
- Apoyo social.
- La existencia de un propósito significativo en la vida.
- La creencia de que uno puede influir en lo que sucede a su alrededor.



- La creencia de que uno puede aprender con sus experiencias, sean éstas positivas o negativas.

A continuación presentamos otra serie de características que, bajo nuestro punto de vista, definen a las personas resilientes.

CARACTERÍSTICAS DE LAS PERSONAS RESILIENTES

1. **Autoconocimiento:** Las personas que desarrollan la capacidad de ser resilientes, conocen sus limitaciones y potencialidades, lo que les facilita el afrontamiento a situaciones difíciles.
2. **Autoestima:** Aprenden a conocerse, aceptarse y valorarse tal y como son, de forma comprensiva y compasiva, de manera que desarrollan una imagen positiva y equilibrada de sí mismos.
3. **Autoconfianza:** Confían en las propias capacidades, sintiéndose seguros de sí mismos y reconociendo la importancia de pedir ayuda si es necesario.
4. **Locus de control interno:** Sentirse responsable de lo que les pasa y sienten, asumiendo el control de su vida y actuando en consecuencia.
5. **Aceptación de la realidad:** Asumen las dificultades como una oportunidad para aprender, sabiendo que las situaciones difíciles no durarán para siempre y que la forma de reaccionar condicionará el futuro de estas.
6. **Creatividad y flexibilidad:** Desarrollan la posibilidad de movilizar nuevos recursos y nuevas opciones para solucionar problemas, valorando nuevas alternativas sin aferrarse a las anteriores y aceptando el cambio como parte de la vida y de la propia existencia.
7. **Pensamiento positivo:** Desarrollan una mirada positiva hacia el mundo que les permite estar abierto a todas las posibilidades que se presenten.
8. **Motivación:** Buscan la mejora continua, orientando la energía hacia aquello que les reporta bienestar y sobre lo que tienen habilidades.
9. **Relaciones sociales:** Establecen vínculos afectivos positivos y satisfactorios, manejando adecuadamente las relaciones interpersonales a través de la empatía, el sentido de pertenencia y el apoyo social.

En definitiva, la resiliencia es la capacidad del individuo de adaptarse al cambio y de persistir a través de él, y esto implica preservar la integridad en las circunstancias difíciles y reacciones positivamente ante ellas. Por tanto, la flexibilidad en la adaptación es una de las cualidades primordiales para desarrollar la capacidad de ser resilientes.



22.2 RESILIENCIA EN EL PERSONAL DE EXTINCIÓN DE INCENDIOS FORESTALES

“La resiliencia no es un rebote, una cura total ni un regreso a un estado anterior sin heridas. Es la apertura hacia un nuevo crecimiento, una nueva etapa de la vida en la cual la cicatriz de la herida no desaparece, pero si se integra a esta nueva vida en otro nivel de profundidad.”

(Vanistendae)

Dentro del entorno laboral, una persona se expone a situaciones que con frecuencia pueden resultar estresantes y le llevan a experimentar altos niveles de frustración y negatividad. Este tipo de situaciones y/o acontecimientos suponen una amenaza para el buen desempeño profesional a todos los niveles. Por ello, hoy en día, la resiliencia es considerada dentro del ámbito laboral como un elemento clave para el éxito y la satisfacción de personas, equipos y organizaciones ya que está relacionada con actitudes positivas, una autoestima saludable y la facilidad para adaptarse a los cambios. En este sentido, las personas resilientes están mejor equipadas para tratar con los estímulos estresantes de los entornos de trabajo constantemente cambiantes, así como están más abiertas hacia las nuevas experiencias, son más flexibles ante las demandas cambiantes y muestran mayor estabilidad emocional para afrontar situaciones estresantes (Tugade & Fredrickson, 2004).

Fomentar la capacidad de ser resilientes en esta área de la vida significa atravesar las situaciones conflictivas y difíciles que se presenten en el trabajo, manteniendo unas relaciones interpersonales positivas y satisfactorias, motivándose e implicándose con los objetivos de la organización y con la mejora continua del desempeño profesional, además de obtener un rendimiento positivo y eficaz.

Dentro de este contexto, los autores (Kobasa & Maddi, 1982), definen a las personas resilientes como **“aquellas personas que aun siendo sometidas a altos niveles de estrés, no desarrollan ningún tipo de trastorno”**. Muestra la idea de que poseen una cierta protección frente a los distintos estreses. Es decir, que son personas que parecieran tener algunas características de personalidad que las protegen ante hechos vitales negativos. Estos sujetos se caracterizan por:

- Un gran sentido del compromiso.
- Una fuerte sensación de control de los acontecimientos.
- Apertura a los cambios en la vida.
- Una interpretación de las experiencias estresantes y dolorosas de la vida como una parte más de la existencia.
- Una interpretación menos amenazadora de los eventos traumáticos.

Desde las organizaciones la resiliencia está enfocada a desarrollar la capacidad de resistir a la incertidumbre, los cambios y las crisis, aprendiendo de estas situaciones, convirtiéndolas en una vía de evolución y crecimiento. En este sentido, La resiliencia, tal y como afirma Machacon (2011), supone el



convencimiento de un individuo o equipo para superar los obstáculos de manera exitosa sin pensar en la derrota a pesar de que los resultados estén en contra. Finalmente, ante estas situaciones, surge un comportamiento ejemplar a destacar en situaciones de incertidumbre con resultados altamente positivos. De esta forma, las personas resilientes no solo favorecerán a que los objetivos de la organización se lleven a cabo, sino que además colaboran en la creación de un buen clima organizacional.

En relación con lo anterior, desde el principio de este capítulo venimos definiendo la resiliencia como la capacidad del ser humano para asumir situaciones límites y sobreponerse a ellas, no solo desde un afrontamiento positivo y eficaz sino permitiendo que estas situaciones le transformen, alcanzando con esto un mayor desarrollo personal y profesional. Muchos de los autores que han investigado sobre la resiliencia afirman que ésta aporta a la persona un mayor equilibrio emocional frente a situaciones de estrés, soportando mejor la presión asociada a ellas. Por consiguiente, podemos afirmar que existe una relación muy estrecha entre resiliencia y la seguridad en la extinción de incendios forestales. Ser resiliente otorga a la persona una sensación de mayor control y capacidad para afrontar situaciones donde, por un lado se convive con la exposición a un nivel fuerte y prolongado de estrés, y por otro se requiere un proceso continuo de toma de decisiones rápidas y seguras.

El alto nivel de estrés que experimentan los trabajadores de extinción de incendios forestales está asociado a la presencia de los siguientes elementos:

- La presión del tiempo.
- La responsabilidad sobrecargada (esto afecta principalmente a los mandos).
- Demandas físicas: El trabajo en extinción requiere esfuerzo físico y resistencia para trabajar muchas horas y en condiciones adversas.
- Demandas cognitivas: Se requiere claridad en el pensamiento y habilidad para establecer prioridades y tomar decisiones rápidas y efectivas.
- Demandas emocionales: Se exponen a situaciones que implican un alto componente emocional.
- Recursos limitados.
- Exposición a condiciones climatológicas adversas.
- Exposición a situaciones de riesgo.
- Expectativas sobre la ejecución que generan presión (propias, de los mandos y de la sociedad en general).

La exposición del personal de extinción de incendios forestales a todos estos elementos durante una intervención genera en el trabajador ciertas emociones negativas (miedo, frustración, estrés...),



las cuales, si no se gestionan adecuadamente, pueden interferir en el rendimiento o influir de forma negativa a la hora de tomar decisiones. Sin embargo, la resiliencia otorga la capacidad de lidiar con la incertidumbre asociada a estas situaciones y de sentirse en equilibrio y seguro a pesar de no controlar todos esos elementos y factores que influyen en ellas. Esto permite a las personas y a los equipos superar las dificultades y solventar los obstáculos a pesar de los errores y de que los resultados de las actuaciones, en ocasiones, estén en contra. Por tanto, los trabajadores más resilientes, valorarán la situación favorablemente y aplicarán estrategias de afrontamiento más adaptativas.

El afrontamiento de estas situaciones de emergencia por incendio forestal y la aparición de conductas resilientes en los trabajadores va a estar condicionado por una serie de factores a nivel individual que tienen que ver con la respuesta del individuo ante la situación de emergencia, los cuales pueden entorpecer la intervención y obstaculizar el afrontamiento si se hace de forma adecuada. La detección, prevención y gestión de estos factores es necesaria y efectiva para el buen desempeño del trabajo del personal de extinción de incendios forestales y sobre todo para su seguridad. El objetivo final consiste en crear un espacio, a la hora de intervenir, en el que sea posible implantar conductas y actitudes resilientes para afrontar la incertidumbre y la dificultad asociada a una emergencia por incendio forestal. Ejemplo: Si sabemos que va a existir un nivel alto de estrés, establecer medidas para prevenirlo, gestionarlo y evitar las consecuencias negativas.

Según afirman Hodgkinson & Stewart (1998), la respuesta al estrés y el estilo de afrontamiento en la intervención de los trabajadores, está determinada por la interacción al menos de los siguientes factores:

- **Factores personales preexistentes:** como la fortaleza o las estrategias de afrontamiento.
- **Factores ambientales no relacionados con el incendio:** (situaciones anteriores en la vida de cada uno).
- **Factores ambientales relacionados con el trabajo:** (conflictos de equipo, de rol).
- **Los factores cognitivos:** La valoración cognitiva sobre el acontecimiento y si el esquema cognitivo sobre el trabajo -su valor, propósito y utilidad- es confirmado o invalidado.

Dentro de los factores personales preexistentes podemos diferenciar dos tipos de factores o conductas:

- **Factores de riesgo.** Aquellos que van en contra de la integridad física, mental y emocional de la persona y que pueden incluso ponerla en peligro.
 - Exposición repetida y voluntaria al peligro.
 - Atracción por el riesgo y las sensaciones intensas.
 - El “sesgo optimista” que expone a la persona al peligro real.



- **Factores de protección.** Aquellos que disminuyen la probabilidad de involucrarse en conductas de riesgo y que fomentan la resiliencia y el autocuidado.
 - Autoconcepto y autoestima positiva.
 - Autoconfianza.
 - Percepción de autoeficacia.
 - Asertividad.
 - Autorregulación emocional.
 - Desarrollo de estrategias eficaces de afrontamiento.
 - Actitud positiva ante la vida.
 - Redes de apoyo sociales y familiares.
 - Habilidades sociales y comunicativas.
 - Habilidades para la resolución de conflictos.
 - Experiencia de sentido y significado de la propia vida.
 - Estilo de vida saludable.
 - Flexibilidad y apertura mentales.

Por su parte, Marcos (2010), en su libro "Superar la adversidad. El poder de la resiliencia", denomina a los factores de protección como mecanismos protectores y señala los siguientes:

- Intuición y análisis informado.
- Altruismo y liderazgo en situaciones adversas.
- Explicar el sufrimiento.
- Sentido del humor.
- Narrar, compartir y solidarizar.
- Ver lo que no esperamos ver para responder con eficacia.

Por último, respecto a los factores que se consideran protectores, los autores Henderson & Milstein (2003), ponen de manifiesto que algunos de los factores son internos, propios de la persona y otros externos a la propia persona, en su entorno, en la sociedad. Se tratan de factores ajenos a la persona. Estos autores realizan la siguiente clasificación:

- **Factores protectores internos.**
 - Búsqueda de un sentido a la vida.



- El empleo de estrategias de convivencia asertivas.
- La sociabilidad y la participación social.
- El sentido del humor.
- El control interno.
- Pensamiento reflexivo.
- Autonomía e independencia.
- Flexibilidad.
- Capacidad de aprendizaje.
- Automotivación.
- Idoneidad y competencia personal.
- Buena autoestima.
- Apreciación de los talentos específicos de cada individuo.
- Perdón y reparación.
- Espiritualidad.
- Sentido de justicia.
- Habilidades.

- **Factores protectores internos.**

- Promoción de vínculos estrechos.
- Estímulo y valoración profesional.
- Presencia de referentes que fijan y mantienen límites claros.
- Fomento de relaciones de apoyo con personas afines.
- Aliento a mantener una actitud de compartir responsabilidades y brindar ayuda.
- Acceso a recursos para satisfacer las necesidades básicas.
- Presencia de expectativas de éxito realistas. Establecimiento de metas y logro de las mismas.
- Fomento del desarrollo de valores sociales y estrategias de convivencia.
- Promoción para la actitud de liderazgo, adopción de decisiones y participación significativa.



Gráfico 61. Resumen de la respuesta del individuo ante una emergencia/situación crítica.

Independientemente de todos estos factores que predisponen a la persona a desarrollar en mayor o menor medida conductas y actitudes resilientes, la intervención ante cualquier tipo de emergencia supone el enfrentamiento a situaciones de alto contenido emocional por lo que la mayoría de los trabajadores experimentan algunas de las siguientes reacciones antes, durante y después de la intervención.

A. Fase inicial. Comprende desde el momento en el que suena la alarma, la adaptación psicológica hasta la llegada al incendio.

- o Área cognitiva: Dificultad en el momento de salir para orientarse y para comprender la información recibida.
- o Área emocional: Niveles altos de estrés, temor, ansiedad, aturdimiento.
- o Área conductual: Dificultad en la comunicación (tanto para recibir como para emitir). Empieza la tarea sin objetivos claros y específicos.

B. Fase de intervención. Comprende el periodo de extinción del incendio.

- o Área cognitiva: Dificultad para tomar decisiones, confusión, desorientación. Creencias de heroísmo e invulnerabilidad.
- o Área emocional: Síntomas de estrés (incremento de la respiración, sudoración, malestar general), frustración e impotencia.
- o Área conductual: Agotamiento, hiperactividad, dificultad para comunicarse.

C. Fase final. Comprende el periodo de vuelta a casa y asimilación del acontecimiento (esta fase está condicionada por la presencia o no de accidentes, errores o conflictos durante la intervención).



- o Área cognitiva: Dificultad para retomar la cotidianidad, aceptar lo que ha pasado, confusión, desorientación, bloqueos, sueños recurrentes sobre lo ocurrido, problemas de concentración, pensamientos negativos e intrusivos.
- o Área emocional: Deseo de seguir trabajando, melancolía, frustración, rabia, tristeza, apatía, impotencia y/o irritabilidad.
- o Área conductual: Inquietud, hiperactividad, aislamiento.

Frente a este tipo de reacciones existen diferentes niveles de prevención (primaria, secundaria y post-actuación) para minimizar el impacto que las situaciones de emergencia por incendio forestal ejercen sobre los trabajadores y de esta forma potenciar la aparición de conductas y actitudes resilientes que sirvan de herramienta para el buen desempeño y protección de la seguridad de los trabajadores. A continuación las enumeramos:

- **Prevención primaria:** Se trata de una planificación del trabajo por parte de la organización para preservar y maximizar el bienestar de los trabajadores. Esto incluye el reconocimiento y la planificación del impacto sobre el trabajador; la exposición repetida a situaciones de emergencia a través de la formación y la preparación en diferentes áreas. Espinosa (1981), sugiere que la prevención a este nivel debe de consistir en:
 1. Preparación Técnico-Táctica: Conocimientos teórico-técnicos sobre aspectos específicos profesionales, así como la ejercitación en habilidades psicomotrices.
 2. Preparación Física: Desarrollo global y particular del organismo mediante el ejercicio físico (potencia, elasticidad, resistencia, rapidez, etc.).
 3. Preparación Psicológica: Conocimientos básicos sobre las leyes del comportamiento individual y colectivo, así como las estrategias de afrontamiento en situaciones profesionales, laborales y su extrapolación personal como implantación de mecanismos de afrontamiento.Esto se refiere a: técnicas de manejo de estrés, reconocimiento de los signos de estrés, expresión de los propios sentimientos y emociones, estrategias de afrontamiento, etc.
- **Prevención secundaria:** Se refiere a cómo minimizar los efectos del estrés durante la intervención en el incendio:
 - o Rotación del lugar de trabajo.
 - o Periodos de descanso: Descansar 15 minutos cada dos horas.
 - o Avituallamiento: Es importante que los trabajadores tengan comida y agua durante el incendio.
 - o Apoyo emocional entre los trabajadores.
- **Intervención post-actuación:** Este tipo de intervención va encaminada principalmente a aliviar los síntomas que estén presentes después de la intervención, sobretodo en el caso de que haya habido accidentes o alguna situación crítica. También sirve para



realizar un análisis de la actuación y sacar lecciones aprendidas de los posibles errores o accidentes.

- o ***Intervención a nivel individual*** (en el caso de accidente o algún incidente grave que haya podido generar algún tipo de trauma en los trabajadores):
 - o ***EMDR*** (Movimientos oculares para la desensibilización y reprocesamiento). Técnica psicológica terapéutica utilizada para desensibilizar y reprocesar traumas psicológicos de manera natural y rápida.
 - o ***TFT*** (Thought Field Therapy). Ayuda a normalizar el flujo energético asociado con el bloqueo emocional, y a consecuencia facilitar que la emoción negativa desaparece.
 - o ***TIR*** (Traumatic Incident Reduction). Tratamiento breve, simple, centrado en la persona, y altamente estructurado.
- o ***Intervención a nivel grupal***: (Para aliviar los síntomas, evitar el trauma y analizar la actuación). Mitchel (1983), creó las siguientes técnicas de intervención grupal:
 1. ***Debriefing***: Consiste en una reunión formal, que generalmente se realiza después de la intervención en un incendio, con el propósito de tratar las respuestas emocionales residuales que los intervinientes en la emergencia puedan tener y evaluar las actuaciones. Los objetivos del Debriefing son:
 - a. Aliviar el estrés sufrido.
 - b. Analizar la actuación realizada de forma grupal e individual.
 - c. Hacer legítimo y, de esta forma, animar a la expresión de sentimientos, pensamientos y reacciones en torno al evento.
 - d. Favorecer el apoyo entre compañeros.
 - e. Prevenir la aparición del estrés postraumático.
 - f. Normalizar todo lo expresado y que puedan sentirse acompañados.
 2. ***Defusing***: Se trata de una sesión informal aunque semiestructurada, que tiene lugar tan pronto como es posible después del incidente crítico o en las primeras 24 horas. Es conducido en una atmósfera de apoyo mutuo, en la cual los participantes describen sus sentimientos y reacciones al suceso. Se desarrollan estrategias de resolución de problemas para que la productividad del trabajo no se vea disminuida o deteriorada. El objetivo es crear una atmósfera positiva y de apoyo en la cual las inquietudes, preocupaciones y reacciones iniciales puedan ser expresadas. No se deben permitir las críticas destructivas, alentando, en cambio, la aceptación.

En definitiva, podemos concluir que, tal y como afirma Anzola (2003), la resiliencia es el mayor factor de protección ante situaciones adversas, por consiguiente, se convierte en un factor determinante para la seguridad del personal de extinción de incendios forestales, a nivel individual, grupal y organizacional, y es responsabilidad de todos y cada uno de ellos fomentar dentro del sector una cultura que conciencie tanto a trabajadores como a la organización en general de la importancia de inte-



rriorizar creencias, valores, actitudes y comportamientos que potencien la capacidad de ser resilientes ante una situación de emergencia por incendio forestal.

Ya para concluir, es importante mencionar que, a pesar de todos los factores expuestos anteriormente, que predisponen y protegen a los trabajadores ante una situación de emergencia, y de las herramientas y recursos que muchos autores proponen para que los efectos de las mismas sean lo menos nocivos para el individuo, debemos de tener una idea clara: **Nadie nos ha enseñado nunca a enfrentarnos al sufrimiento y a saber cómo afrontar las situaciones que lo provocan.** Por ello, cada persona, desde sus recursos y su propia historia de aprendizaje, encuentra la mejor forma de enfrentarse a ellas y de afrontarlas. Ninguno de nosotros somos inmunes a las pérdidas, al dolor ni al sufrimiento, por tanto es importante percibirse a sí mismo como vulnerable ya que ello nos capacita para ser flexibles y nos ofrece la posibilidad de poder adaptarnos. Éste es el principio que nos abre paso al camino hacia la resiliencia.

22.3 LA CONSTRUCCIÓN DE LA RESILIENCIA

“En medio de la dificultad reside la oportunidad.”

(Albert Einstein)

“Había dos niños que patinaban sobre una laguna congelada. Era una tarde nublada y fría, pero los niños jugaban sin preocupación. Cuando de pronto el hielo se revienta y uno de los niños cae al agua. El otro niño viendo que su amigo se ahogaba debajo del hielo, toma una piedra y empieza a golpear con todas sus fuerzas hasta que logra quebrarlo y así salvar a su amigo. Cuando llegaron los bomberos y vieron lo que había sucedido se preguntaron ¿Cómo lo hizo? El hielo es muy grueso, es imposible que lo haya podido quebrar con esa piedra y sus manos tan pequeñas. En ese instante un anciano dijo: “yo sé cómo lo hizo” ¿Cómo? Le preguntaron al anciano y él contestó: No había nadie a su alrededor para decirle que no podía hacerlo.”

Albert Einstein

¿Qué quiere decirnos Albert Einstein a través de esta pequeña fábula? Cada uno de nosotros al leer estas líneas, desde su subjetividad, sacará su propia moraleja. Para nosotros éste es un ejemplo claro de resiliencia: sucede un acontecimiento crítico que requiere la respuesta inmediata de un niño, el cual no se pregunta si puede o no puede afrontar esa situación, tan solo la afronta. Los momentos de crisis agudizan nuestro ingenio y nuestra creatividad, pero la clave de todo no está en las ideas o posibilidades que se nos ocurran para enfrentarnos o responder ante una situación, si no en la confianza que tenemos en nosotros mismos de contar con los recursos suficientes en ese momento para poder afrontarla. Este es el secreto.

Tal y como venimos definiendo a lo largo de todo el capítulo, la resiliencia no es considerada una característica o atributo de la personalidad, sino un conjunto de recursos y fortalezas que son capaces de potenciarla y proveerla cuando la situación lo requiera (Greve & Staudinger, 2006). Por tanto, promover la resiliencia es reconocer la fortaleza más allá de la vulnerabilidad (OPS et al., 1998), es mejorar la calidad de vida de las personas a partir de sus propios significados, es decir, de la manera según la cual perciban y se enfrenten al mundo.



El primer paso para la resiliencia es reconocer, aceptar y ser profundamente realista con los riesgos y adversidades, siendo capaces de sostener el dolor emocional asociado a ellas. Esto es, aceptar la realidad, aceptar “lo que es” y “lo que ocurre” sin juzgar ni valorar lo que sucede. A partir de este momento, cuando aceptamos la realidad tal cual es y ocurre, abrimos paso al ingrediente fundamental de la resiliencia que consiste en cambiar la mirada que tenemos hacia los acontecimientos. Es entonces cuando nuestra óptica se vuelve más positiva y constructiva permitiendo abrir paso a nuevas posibilidades de acción puesto que le damos un nuevo significado a la realidad.

Todo esto requiere mantener una actitud flexible y proactiva ante los acontecimientos, permitiéndose experimentar y expresar emociones intensas, tomando decisiones y acciones para enfrentarse a ellas y asumiendo un sentimiento de confianza en uno mismo, en los demás y en la propia vida.

Tras haber revisado muchos estudios sobre resiliencia, Coutu (2002), concluye que es necesario que concurren tres cualidades para ser verdaderamente resiliente:

- 1. Afrontar la realidad:** Una aceptación incondicional de la realidad: El afrontamiento de la realidad implica tener una visión muy pegada a la tierra sobre los aspectos que realmente importan para sobrevivir.
- 2. La búsqueda de significado:** Una creencia profunda en el sentido de la vida: Se trata de construir puentes hacia un sentido pleno para ayudar a gestionar el presente sin que este sobrepase.
- 3. Una inusitada habilidad para improvisar:** El tercer pilar de la resiliencia es la capacidad de arreglarse con lo que se tenga a mano. Una corriente de psicología utiliza el término *bricolaje*. Es la habilidad de improvisar una solución sin contar con herramientas apropiadas.

Pero la aceptación y el afrontamiento de las adversidades de la vida no es una tarea fácil, sobre todo ante aquellas situaciones que implican un alto componente emocional. Para facilitar el proceso es importante interiorizar tres ideas fundamentales:

- “Lo que siento ahora no es permanente, no va a durar toda la vida”.
- “Existen muchos factores que influyen en la aparición de acontecimiento traumáticos o críticos de los que no soy responsable”.
- “Lo que siento ahora pertenece a un área de mi vida y no tiene por qué contaminar las otras”.

El autor, Brooks (2004), nos ofrece unos ejercicios para sobreponerse a este tipo de situaciones.



EJERCICIOS PARA SOBREPONERSE A LAS ADVERSIDADES EMOCIONALES

(Robert Brooks, 2004).

- ***Cambia las pautas negativas:*** Identifícalas y plantéate unas nuevas.
- ***Hazte resistente al estrés:*** Involúcrate con la actividad, dale sentido. Haz una lista de prioridades de las “cosas que te ayudan a vivir” y dale el tiempo que merecen.
- ***Ve la vida a través de los otros:*** Se empático, esto permite verte a ti mismo a través de los otros y descubrir cómo te perciben.
- ***Ten una comunicación efectiva.***
- ***Genera lazos con los otros:*** Nútrete de sus valores y fortalezas y motívate con ellos.
- ***Valora tu éxito:*** No adjudiques a otros el mérito de tus propios logros. Valóralos.
- ***Autocontrol y disciplina.***

Desde esta concepción de la resiliencia como una capacidad que se puede construir, se requiere que la interacción del individuo con su entorno (familiar, social o laboral) se convierta en una interacción positiva y consciente. Una interacción consciente en el sentido de tener un conocimiento sobre todo los aspectos significativos que influyen en la construcción de la resiliencia y facilitar su comprensión y desarrollo.

Para este proceso de conocimiento y comprensión de los aspectos significativos sobre los que se construye la resiliencia, presentamos “**La casita de Vanistendael**” o también conocida como: **cómo construimos resiliencia** (1994). Esta propuesta de Vanistendael se sostiene en la siguiente idea: “una casa, como una persona resiliente, no tiene una estructura rígida. Ha sido construida, tiene su historia, y necesita recibir cuidados y hacer las reparaciones y mejoras pertinentes. Las distintas habitaciones se comunican con escaleras y puertas, lo que significa que los diferentes elementos que promueven la resiliencia están entretejidos”.





LA CASITA DE VANISTENDAEL

(Vanistendael & Lecomte, 2002).

- El **suelo** constituye el elemento básico y fundamental de toda construcción. Por tanto, son las necesidades materiales básicas (vivienda, alimento, ropa...) con las que debemos contar para que la construcción de la resiliencia pueda comenzar. Son los mínimos sin los cuales no se puede avanzar.
- Los **cimientos** de nuestra construcción responden a la confianza adquirida a través de las experiencias vividas con los más cercanos. El vínculo que nos une a familia, amigos... Sentirnos aceptados, comprendidos, es básico para la construcción de resiliencia.
- Subiendo al **primer piso**, nos encontramos con la necesidad de dotar de sentido a lo que nos ocurre. Tenemos que ser capaces de responder al "para qué" nos ocurren las cosas, dotándolas así de significado e iniciando, por tanto, el aprendizaje que nos lleva más allá del "por qué".
- En el **segundo piso**, el de las otras experiencias, se sitúan aquellos otros elementos como las aptitudes personales y sociales, la autoestima, e incluso el sentido del humor. Son elementos básicos para la resiliencia.
- Finalmente, en **el techo** reside la apertura a las nuevas experiencias. A incorporar elementos nuevos que ayuden en la construcción de la resiliencia.



Gráfico 62. "La casita de Vanistendael" o de cómo construimos resiliencia. (Vanistendael & Lecomte, 2002).



A su vez, Vanistendael & Lecomte (2002), ofrecen las siguientes recomendaciones para facilitar este proceso de construcción de la resiliencia en uno mismo y acompañar el de los demás:

- **Diagnosticar recursos y potencialidades.**
- **Tener en cuenta el entorno.** La resiliencia presenta una clara dimensión comunitaria: cada individuo se construye y afronta sus adversidades en el seno de una comunidad donde el apoyo social juega un papel transcendental.
- **Considerar la persona como a una unidad.** La resiliencia nos invita a considerar una persona como a una unidad viva.
- **Reflexionar en términos de escoger y no de determinismo.** Nuestra herencia genética fija los límites extremos de nuestras posibilidades, pero dentro de estas fronteras extensas tenemos un amplio repertorio de posibilidades por explotar. Hemos de aprender a reflexionar en términos de escoger y de dibujar estrategias a lo largo de la vida.
- **Integrar la experiencia pasada en la vida presente.** El pasado no determina totalmente el presente. No se puede superar lo que es insuperable, si no es abriendo una nueva etapa de la vida que integre el pasado con sus cicatrices.
- **Dejar sitio a la espontaneidad.** En los asuntos humanos, la responsabilidad debe dejar un lugar a la espontaneidad. La aceptación de la persona, el descubrimiento del sentido, la autoestima, el humor, se construye de manera no intencional.
- **Reconocer el valor de la imperfección.** Es necesario cuestionar el modelo de la perfección como ideal de vida y de conducta. El espíritu de la resiliencia nos invita a descubrir nuevos caminos de crecimiento entre un abanico de posibilidades. El ser humano debe construir una estrategia existencial que integre la aceptación de la imperfección con la voluntad de mejorar.
- **Considerar que el fracaso no anula el sentido.** La resiliencia nos hace sensibles al hecho de que un éxito limitado, incluso la carencia de éxito, no es sinónimo de fracaso. Hay que diferenciar éxito de sentido. Algunas de nuestras acciones no tienen éxito, pero esto no significa que estén desprovistas de sentido. El sentido es mucho más determinante en la riqueza de la vida que el éxito.
- **Adaptar la acción.** Permanentemente nos encontramos con la tesitura de tener que tomar decisiones sin disponer de conocimientos completos.

Para complementar la información anterior, a continuación presentamos un cuadro con diez formas de construir resiliencia, aportado por la *Asociación Americana de Psicología*:



DIEZ FORMAS DE CONSTRUIR RESILIENCIA

(Asociación Americana de Psicología).

- ***Establezca relaciones:*** Es importante establecer buenas relaciones con familiares cercanos, amistades y otras personas importantes en su vida. Aceptar ayuda y apoyo de personas que lo quieren y escuchan, fortalece la resiliencia.
- ***Evite ver las crisis como obstáculos insuperables:*** No puede evitar que ocurran eventos que producen mucha tensión, pero si puede cambiar la manera como los interpreta y reacciona ante ellos. Observe si hay alguna forma sutil en que se sienta mejor, mientras se enfrenta a las situaciones difíciles.
- ***Acepte que el cambio es parte de la vida:*** Es posible que como resultado de una situación adversa no le sea posible alcanzar ciertas metas. Aceptar las circunstancias que no puede cambiar le puede ayudar a enfocarse en las circunstancias que si puede alterar.
- ***Muévase hacia sus metas:*** Desarrolle algunas metas realistas. Haga algo regularmente que le permita moverse hacia sus metas, aunque le parezca que es un logro pequeño. En vez de enfocarse en tareas que parecen que no puede lograr, pregúntese acerca de las cosas que puede lograr hoy y que le ayudan a caminar en la dirección hacia la cual quiere ir.
- ***Lleve a cabo acciones decisivas:*** En situaciones adversas, actúe de la mejor manera que pueda. Llevar a cabo acciones decisivas es mejor que ignorar los problemas y las tensiones, y desear que desaparezcan.
- ***Busque oportunidades para descubrirse a sí mismo:*** Muchas veces como resultado de su lucha contra la adversidad, las personas pueden aprender algo sobre sí mismas y sentir que han crecido de alguna forma a nivel personal.
- ***Cultive una visión positiva de sí mismo:*** Desarrollar la confianza en su capacidad para resolver problemas y confiar en sus instintos, ayuda a construir la resiliencia.
- ***Mantenga las cosas en perspectiva:*** Aun cuando se enfrente a eventos muy dolorosos, trate de considerar la situación que le causa tensión en un contexto más amplio, y mantenga una perspectiva a largo plazo. Evite agrandar el evento fuera de su proporción.
- ***Nunca pierda la esperanza:*** Una visión optimista le permite esperar que ocurran cosas buenas en su vida. Trate de visualizar lo que quiere en vez de preocuparse por lo que teme.
- ***Cuide de sí mismo:*** Preste atención a sus necesidades y deseos. Interésese en actividades que disfrute y encuentre relajantes. Ejercítese regularmente. Cuidar de sí mismo le ayuda a mantener su mente y cuerpo listos para enfrentarse a situaciones que requieren resiliencia.



Para la construcción de la resiliencia en el personal de extinción de incendios forestales es preciso entender el contexto en el que estos se mueven y la importancia que tiene para los trabajadores los equipos y las organizaciones a los que pertenecen, siendo estos un elemento clave para su facilitación.

En este sentido no se trata solo de entender la resiliencia desde el ámbito individual sino tomar consciencia de la existencia de una resiliencia a nivel grupal y organizacional que sostiene y facilita el desarrollo de conductas y actitudes resilientes ante las situaciones que caracterizan el desempeño profesional de los trabajadores de extinción de incendios forestales.

22.3.1 LA FACILITACIÓN DE LA RESILIENCIA DESDE LOS EQUIPOS

En el contexto grupal, la resiliencia es definida como el proceso fundamental para proveer al equipo de las capacidades necesarias para rebotar ante fracasos, retrasos, conflictos o cualquier otra amenaza al bienestar del mismo equipo (West et al., 2009). La resiliencia por tanto puede ser considerada una capacidad muy positiva y significativa a este nivel ya que ayuda en la reparación y recuperación de los equipos cuando se enfrentan a situaciones adversas. (Caraveo, 2009).

En ocasiones, el mejor escenario para desarrollar respuestas resilientes es el equipo de trabajo, por lo que los líderes de estos equipos deberían crear espacios y procesos para el desarrollo de la resiliencia con estrategias que motivaran a que sus miembros se sientan a gusto y puedan ver en su quehacer diario una realización personal y la superación de la crisis.

Existen cuatro categorías de factores que determinan el nivel de resiliencia dentro de un grupo o equipo:

- **Factores de Desarrollo Individual:** El grupo estimula y refuerza la autonomía responsable de sus integrantes, la cual incluye:
 - Sentido de identidad personal y de su rol.
 - La flexibilidad perceptual y conductual.
 - La consciencia de sí mismo.
 - Habilidad y disponibilidad de auto-corrección.
 - El conocimiento propio.
 - La autoestima y la confianza en sí mismo.
 - La competencia y capacidad para distanciarse de mensajes, conductas y condiciones negativas.
- **Factores de Desarrollo Interpersonal:** El grupo crea, estimula y refuerza los espacios y procesos para:
 - La valoración de la diversidad.



La Seguridad en la Extinción de Incendios Forestales desde la perspectiva del Factor Humano

- Empatía y la comprensión.
- Afecto y apoyo mutuo.
- Comunicación dialógica y participativa.
- El sentido del humor.
- La introspección individual y grupal.
- **Factores Estratégicos:** El grupo desarrolla una misión y las competencias necesarias para:
 - Fijar metas realistas.
 - Elaborar estrategias para lograrlas.
 - Promover reflexión grupal y auto-corrección.
 - Tener la creatividad para resolver los conflictos y retos.
 - Pedir apoyo y recursos.
 - Medir y evaluar los resultados.
- **Factores de Visión:** El grupo desarrolla una visión que incluye sus valores compartidos, los propósitos y las expectativas de un futuro prometedor; la integración de las metas y aspiraciones individuales con las corporativas, el optimismo y la fe.





EL DECÁLOGO DE RESILIENCIA GRUPAL

(Caraveo, 2009)

1. **Compartir una visión:** El potencial sinérgico nace con una visión del futuro grupal e individual. Cuando un grupo desarrolla su propia visión del futuro, o sea como va a ser (pensar, sentir y actuar) cuando cumpla su misión, tiene una valiosísima herramienta para orientarse y para enmarcar sus percepciones individuales y colectivas. Por supuesto, esta visión presupone que los integrantes del grupo han aceptado y han internalizado su misión y han acordado unos valores centrales compartidos por todos.
2. **Crear expectativas de participación:** No es suficiente la sola invitación a participar, ni el ocasional refuerzo de ella. Con la creación de este espacio, cada integrante se concientiza que su participación no es un permiso ni un privilegio sino una obligación para facilitar la optimización de los procesos sinérgicos.
3. **Compartir la información:** Todos los integrantes de un equipo necesitan tener acceso a toda la información, los conocimientos y las destrezas necesarios para cumplir oportuna y efectivamente su misión.
4. **Aclarar significados:** Una vez conseguida y compartida la información, hay que acordar el significado de ella para contextualizarla y convertirla en conocimientos, en sabiduría y en sintonía de mentes. Es la responsabilidad de todos, seguir aclarando los significados, especialmente de palabras y conceptos abstractos, en la medida en que progresen las conversaciones y deliberaciones.
5. **Enfocar las reuniones:** Un equipo puede perder hasta el 40% de su capacidad cuando no se conciertan unos procesos y normas básicos para enfocar la conducción de las reuniones.
6. **Aprovechar la diversidad:** En lugar de percibir las diferencias perceptuales y conductuales individuales como un obstáculo a la productividad, podemos reconocer que estas diferencias son precisamente las que pueden generar mayor sinergia... Siempre y cuando existan procesos adecuados para lograrlo. Esto requiere las destrezas necesarias para confrontar, constructivamente, los desacuerdos, los temas “prohibidos”, las agendas ocultas y el manejo de los sentimientos negativos.
7. **Diseñar procesos de concertación:** Existen muchas tecnologías de concertación que permiten que un equipo libere toda su creatividad y capacidad innovadora para crear opciones viables y productivas de *ganar-ganar*.
8. **Operacionalizar lo decidido:** No es suficiente concertar y acordar opciones; un grupo productivo también utiliza diferentes formas de pensamiento estratégico para operacionalizar e instrumentar sus decisiones.
9. **Establecer procesos de auto-monitoreo:** El monitoreo no debe limitarse solamente a las tareas y procesos.
10. **Montar el caballo:** Todo equipo debe celebrar sus triunfos, gozar sus logros y agradecer la parte vital aportada por cada uno y una de los participantes.



22.3.2 LA FACILITACIÓN DE LA RESILIENCIA DESDE LAS ORGANIZACIONES

A nivel organizacional, también podemos hablar de resiliencia, **“cuando una organización es resiliente es capaz de tomar rápidamente ventaja y de anticiparse a las oportunidades o amenazas; las oportunidades son explotadas porque la organización está alerta y orientada a la acción y, en lugar de hacer frente a las oportunidades a través de análisis y observaciones, actúa”** (Salanova, 2009).

Wildavsky (1988), define la resiliencia organizacional **“como una capacidad dinámica de adaptabilidad de la organización que crece y se desarrolla con el tiempo. Las organizaciones más resilientes poseen un sólido sistema de valores”**.

Desde este aspecto organizacional, la propia organización también toma medidas para garantizar el desarrollo de esta capacidad de ser resilientes en sus trabajadores.

Podríamos resumir en seis los puntos que una empresa debe defender para lograr aplicar la resiliencia en sus trabajadores, consiguiendo a través de ella mejorar las relaciones y la capacidad de superar situaciones estresantes asociadas al desempeño profesional (<http://www.losrecursoshumanos.com/>):

- Buscar favorecer los contactos cara a cara entre empleados de manera no conflictiva.
- Aplicar políticas claras consensuadas entre todos.
- Incentivar la cooperación y buena convivencia.
- Fomentar el aprendizaje mutuo de dar y recibir apoyo y afecto.
- Se ponen metas realistas para desarrollar la autoestima de los trabajadores.
- Promover la participación de todos en la toma de decisiones.

A estos seis puntos es importante añadir un séptimo punto: motivar a los equipos a llevar una vida sana, a través de una alimentación saludable, el ejercicio y permitiendo los momentos de esparcimiento en el horario laboral.

Para concluir, presentamos una serie de herramientas que pueden ser de utilidad a las organizaciones para fomentar la resiliencia dentro de ellas.



HERRAMIENTAS PARA FOMENTAR LA RESILIENCIA EN LAS ORGANIZACIONES

(Fundació factor humà, 2010).

- **Cultura:** La organización ha de construir un clima emocionalmente positivo, donde se fomente el reconocimiento de los logros y de las habilidades y donde exista la tolerancia al error y a la incertidumbre en tanto que facilitadores de la búsqueda de soluciones innovadoras en situaciones adversas. Debe haber conexión entre la misión y los valores.
- **Gestión de personas:** El líder debe apoyar a sus trabajadores y fomentar la transparencia. En un entorno inestable lo que más presión añade es la falta de información. Por ello, el líder debe asumir un rol de orientador ofreciendo un marco de referencia estable y siendo capaz de delegar en las personas de su equipo para tratar de restablecer la confianza en las decisiones del día a día. Es positivo reconocer el esfuerzo realizado aunque los resultados globales no sean buenos.
- **Procesos de trabajo:** La organización debe ser capaz de absorber cambios y rupturas, tanto internos como externos, sin que se vea afectada la continuidad de sus procesos críticos. Hay que contar con la flexibilidad que dan los procesos rápidamente adaptables. Los procesos deben permitir un grado de implicación de cada uno en las soluciones adoptadas por la organización.
- **Formación y desarrollo:** La organización debe facilitar oportunidades de desarrollo a la persona mediante el aprendizaje continuo. Este aprendizaje se produce tanto en contextos formales de educación corporativa como en las interacciones entre compañeros en el entorno diario de trabajo.
- **Diseño de sistemas resilientes:** Un mecanismo adecuado para desarrollar resiliencia es adoptar un enfoque sistémico, que enfatice la resiliencia como una propiedad orgánica e inherente a la organización, y no como un simple objetivo abstracto.
- **Red social:** En momentos de dificultades serias, la capacidad de resiliencia se ve muy aumentada por la comunicación. El simple hecho de narrar a alguien lo que está pasando permite objetivarlo y distanciarse.



BIBLIOGRAFÍA:

Anzola, M. (2003). *La resiliencia como factor de protección*. Venezuela Mérida Educere.

Asociación Americana de Psicología. Diez formas de construir resiliencia. Recuperado de <http://www.apa.org/centrodeapoyo/resiliencia-camino.aspx/>

Bandura, A. (1982). *Teoría del aprendizaje social*. Madrid: Espasa Calpe.

Brooks, Robert y Sam Goldstein. 2004. *El poder de la resiliencia*. México Paidós.

Caraveo, M. N. (2009). *La resiliencia*. San Francisco de Campeche, CAM. Recuperado de <http://www.monografias.com/trabajos67/resiliencia/resiliencia2.shtml/>

Coutu Diane L. "How Resilience Works". *Harvard Business Review*, May (2002).

E.Machacon. (2011). *aspectos vividos* Nov-Dic 2010.

Fernández-Abascal, E. G. (Coord.). (2009). *Emociones positivas*. Pirámide, Madrid.

Frankl, V. 1999. *El hombre en busca de sentido*. Barcelona: Herder.

Fundació factor humà. (2010). *Unidas de conocimiento. La resiliencia en las organizaciones*. Recuperado de http://searchpdf.net/doc/pdf/download/www_factorhuma_org--attachments_secure--article--8264--resiliencia_cast.pdf. Consultada el 15 de Octubre de 2015.

Greve, W. and. Staudinger, U.M. (2006). *Resilience in later adulthood and old age: Resources and Potentials for successful aging*. En D. Cicchetti and A. Cohen (Eds.). *Developmental Psychopathology* (2nd. Ed., pp. 796-840).

Grotberg, E. (1999). "The International Resilience Project", en R. Roth (ed.), *Psychologists Pacing the Challenge ola Global Culture with Human Rights and Mental Health*, Pabst: 239-256.

Grotberg, Edith. (1995). *Fortalcciendo el espb"itu humano* (trad. Néstor Suárez Ojeda) La Haya, Fundación Bernard van Leer.

Henderson, N. & Milstein, M. M. (2003). *Resiliencia en la escuela. Factores protectores internos y ambientales*. Ed. Paidós.

Hodgkinson & Stewart. (1998). *Coping with Catastrophe*.

Recuperado de:

<http://www.losrecursoshumanos.com/importancia-de-la-resiliencia-en-el-ambito-laboral/>



<http://www.monografias.com/trabajos67/resiliencia/resiliencia2.shtml#ixzz3p3VvFStS>. Fuente: <http://www.evergreenpm.com/resiliencia-crecer-desde-la-adversidad/>

Recuperado de <http://www.resiliencia.org/Resiliencia.html/>

Kalbermatter, M. C. (2006). Resiliente. Se nace, se hace, se rehace. Editorial Brujas.Kobase, S. C., Maddi, S. & Kahn, S. 1982. Hardiness and health: A prospective study, *Journal of Personality and Social Psychology* 4Z 168-177.

Marcos, L.R. (2010). En Superar la adversidad. El poder de la resiliencia. Espasa Libros.

Masten, A. S. (2007). Resilience in developing systems: Progress and promise as the fourth wave rises. *Development and Psychopathology*.

Mitchell, J.T. 1983. When Disaster Strikes: the Critical Incident Stress Debriefing Process. *Journal of Emergency Medical Services*, 8, 36-39.

Murray, Ch. (2003). Risk factors, protective factors, vulnerability, and resilience. *Remedial & Special Education*, 24 (1), 16-27.

Salanova, M. (2009). Organizaciones saludables, organizaciones resilientes. *Gestión Práctica de Riesgos Laborales*, 58, 18-23.

Seligman, M. (1981). *Indefensión*. Madrid: Debate.

Tugade, M. M. & Fredrickson, B. L. 2004. Resilient individuals use positive emotions to bounce back from negative emotional experiences. *Journal of Personality and Social Psychology*, 86(2), 320-333.

Vanistendael, S. (1995) Como crecer superando los percances, BICE. <https://miespacioresiliente.wordpress.com/2013/03/31/la-casita-de-vanistendael/>

Vanistendael, S., Lecomte, J. (2002). *La felicidad es posible. Despertar en niños maltratados la confianza en sí mismos: construir la resiliencia*. Barcelona: Gedisa.

West, B. J., Patera, J. L. & Carsten, M. K. (2009). Team level positivity: investigating positive psychological capacities and team level outcomes. *Journal of Organizational Behavior*, 267, 249-267. doi:10.1002/job.

Wildavsky, A. (1988). *Searching for safety*. New Brunswick, NJ: Transaction Books.

Wolin, S. J. y Wolin, S. (1993). *The resilient self: how survivors of troubled families rise above adversity*. Nueva York: Villard Books.

CAPÍTULO XXIII

GESTIÓN CORPORATIVA DE LA SEGURIDAD





Como colofón de este manual queremos incluir alguno de los conceptos más novedosos con relación a la gestión de la seguridad por parte de las entidades y organizaciones. Entre ellos:

- La gestión del conocimiento.
- La ingeniería de la resiliencia.
- Modelo tricondicional de la seguridad laboral.
- Normas de gestión de la seguridad y la salud, OHSAS & ILO-OIT

23.1 LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

A partir de la sociedad postindustrial se crea un nuevo sistema de generación de riqueza diferente al que surgió de la revolución industrial y cuyo producto básico es el conocimiento. Aquí cobran relevancia ideas como el capital humano, capital intelectual, activos intangibles, procesos de aprendizaje, organización inteligente, aprendizaje organizativo, conocimiento explícito, conocimiento tácito, economía del conocimiento y gestión del conocimiento (Martin, 2007).

En este marco de empresas inteligentes, no sólo es acentuada la gestión de la información, sino que ésta se ha de convertir en conocimiento; asignándose una gran importancia a la integración de la gestión de la información y la gestión del conocimiento. Estipulándose un papel fundamental a la comunicación (García, 2002).

La gestión de la seguridad debe realizarse dentro de este nuevo enfoque, optimizándose en lo que podemos denominar como **organizaciones que aprenden**.

Echevarria & Nuñez (1995), definen este tipo de entidades como:

“Organizaciones que giran en torno a los equipos de trabajo, al aprovechamiento racional de los recursos humanos, a la flexibilidad y tensión creativa, a la implicación de los profesionales en una cultura corporativa innovadora e integrada en la sociedad, donde priman factores como el “just in time”, la calidad, la eficacia, la continua mejora en los procesos, y donde la información, la comunicación y el conocimiento ocupen un lugar predominante”.

¿Pero que es la **Gestión del Conocimiento**?

Según se expone en el manual de Cisneros (2012), la gestión del conocimiento, descrita años antes por Andreu & Sielber (1998), es *“el conjunto de actividades realizadas con el fin de utilizar, compartir y desarrollar los conocimientos de una organización y de los individuos que en ella trabajan, encaminándolos*



a la mejor consecución de sus objetivos". Siendo necesario para ejecutar esta tarea y como condición imprescindible el gestionar la información y los recursos humanos, a la vez que es necesario medir los valores intangibles tales como el conocimiento.

Entendiendo la necesidad de la gestión del conocimiento, es importante comprender dónde se encuentra el propio conocimiento. Según Canals (2003), el conocimiento se encuentra:

- **En las personas y en los objetos que utilizan**, así se apunta algo en una libreta y es olvidado posteriormente el conocimiento también se encuentra en la libreta (bases de datos, etc.).
- **en las organizaciones, sus procesos,...**
- **en el contexto**, el cual permite interpretar el conocimiento y, por tanto, permite transmitirlo.

El conocimiento debe generarse en los individuos para pasar posteriormente a las organizaciones, generando un conocimiento organizacional que mejore y genere nuevo conocimiento en los individuos. Este proceso cíclico y dinámico debe adaptarse a los individuos y a la organización con el objetivo de llegar a la excelencia.



Gráfico 63. Ejemplo de ciclo para gestión de conocimiento.

Para una gestión óptima de la seguridad es necesaria la gestión de la información disponible así como de la que se vaya desarrollando, con objeto de que ésta pase al conocimiento general de la organización. Esto debe desarrollarse a través de una Gestión del Conocimiento planificada y dotada de medios. Así se debe:

1. Desarrollo una política de gestión del conocimiento según el proceso descrito para la política de la Seguridad y Salud en el Trabajo (SST).
2. Planificación de un Sistema de Gestión del Conocimiento (SGC) con la participación de todo el personal.



3. Dotación y desarrollo del SGC.
4. Implantación.
5. Mantenimiento.

De nada sirve una información si no les es posible su consulta o participación a las personas que deben desarrollarla. Debemos olvidar la idea de una gestión opaca de documentos administrativos, para desarrollar una visión transparente y participativa del conocimiento, con el objetivo de una óptima gestión de la seguridad. Es obvia la necesidad paralela de fomentar este tipo de gestión para todos los ámbitos de la organización, pero no es el caso de este documento.

El SGC para la seguridad debe basarse en la participación y el **feedback** con los trabajadores, la capacidad de gestionar la información y los medios necesarios, con el objetivo de una capitalización de la experiencia de toda la organización.

La posibilidad de este **feedback** entre el profesional y la organización, y entre los propios profesionales, es muy importante, ya que de éste depende la adaptación de la gestión de la seguridad (normas, documentos, directrices, etc.) a la actividad real sobre el terreno; sumándose a éste la mejora de la organización al ampliar su conocimiento general sobre los procesos, realidades, etc.

El SGC es una herramienta básica para la búsqueda de la excelencia en una organización, y para la gestión de la seguridad en particular. Creemos importante resaltar así mismo en este punto, que la participación activa en el desarrollo del conocimiento general ayuda a un “mejor” contrato moral bidireccional empresa-trabajador.

La organización de la documentación es uno de los hándicap del SGC. La gestión de la seguridad debe ser documentada, sin caer en un exceso de documentación que lo convertiría en un sistema poco práctico. Solano (2011), propone en su tesis una estructura documental simplificada en cuatro niveles, según la norma UNE 81905:1997:

1. Un manual de gestión.
2. Los procedimientos generales del sistema de gestión de SST.
3. Las instrucciones operativas.
4. Los registros.



Definiéndose según la OHSAS 18001:2007:

- **Procedimiento**, como la forma específica para llevar a cabo una actividad o un proceso.
- **Registro**, como documento que presenta resultados obtenidos o proporciona evidencias de las actividades desempeñadas.



Gráfico 64. Propuesta de estructura documental Solano, 2011.

Esta documentación debe ser coherente con el nivel de complejidad de la organización, sus peligros y riesgos; siendo en lo posible parte del SGC abierto a la organización.

Podemos ver un ejemplo de cómo gestionar el apartado de seguridad en el SGC mediante este organigrama básico:

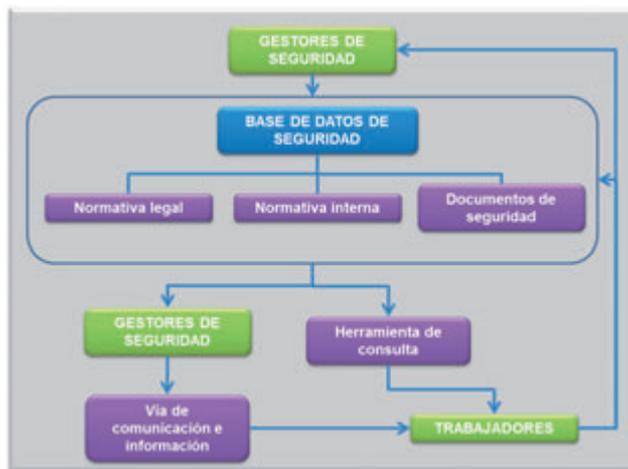


Gráfico 65. Propuesta de gestión de la seguridad.



La gestión del conocimiento y los Sistemas de Gestión de Conocimiento, dentro de una organización, garantizan una mejora continua simplemente con los recursos ya disponibles, siendo el principal capital los trabajadores de la empresa. Esto “bien gestionado” mejorará el clima laboral, la motivación y la imagen de la empresa al hacerse partícipes a los trabajadores.

Un ejemplo sería un sistema abierto y con acceso para todos los trabajadores, en el cual se introdujese las experiencias, casos y procedimientos, individuales y colectivos, que los trabajadores utilizan en su día a día. De esta manera si una persona ha realizado una mejora en “algo” (procedimiento, técnica, medida de seguridad, etc.) los demás podrán utilizarlo, mejorarlo o contrastarlo.

La gestión de la seguridad, como componente dinámico de la actividad de la organización, debe basarse en una continua gestión del conocimiento, la cual debe permitir aprender a cada individuo de los conocimientos personales de todos los integrantes y de los conocimientos organizacionales en el mínimo tiempo posible, minimizando los riesgos y propiciando un mayor nivel de prevención.

23.2 MODELO TRICONDICIONAL DE LA SEGURIDAD LABORAL

A partir del enfoque anterior, Meliá (2007), introduce este nuevo modelo de evaluación de la seguridad para empresas, con ánimo de generar un esquema mental de fácil interpretación que dé respuestas claras y sencillas.

Según este modelo hacen falta tres condiciones simultáneas, con el riesgo basal, para que una persona trabaje con seguridad:

- 1. Puede hacerlo.**
- 2. Sepa hacerlo.**
- 3. Quiera hacerlo.**



A modo de resumen se incluye el siguiente esquema:

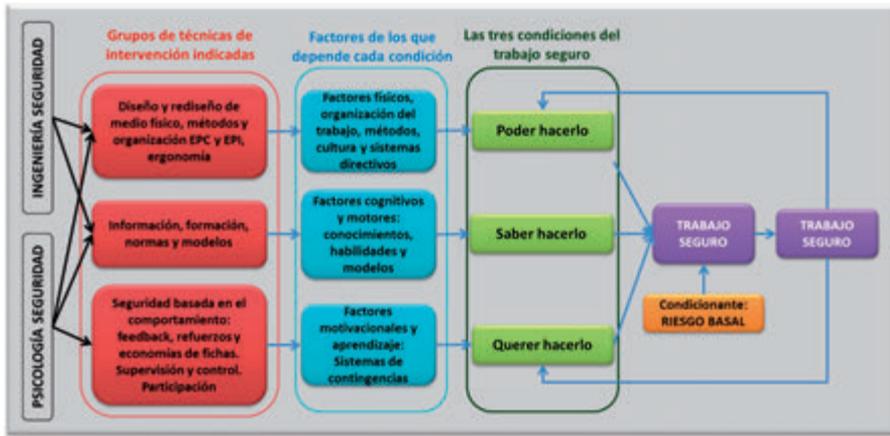


Gráfico 66. Esquema de Modelo Tricondicional (Meliá, 2007).

Los modelos psicosociales de la seguridad basados en la gestión del comportamiento son herramientas básicas para la gestión de la seguridad.

23.3 NORMAS DE GESTIÓN DE LA SEGURIDAD Y LA SALUD, OHSAS & ILO-OSH

Sobre la gestión de la seguridad, existe una serie de "elementos dentro del marco nacional para los sistemas de gestión de la seguridad y la salud en el trabajo", según la OIT:

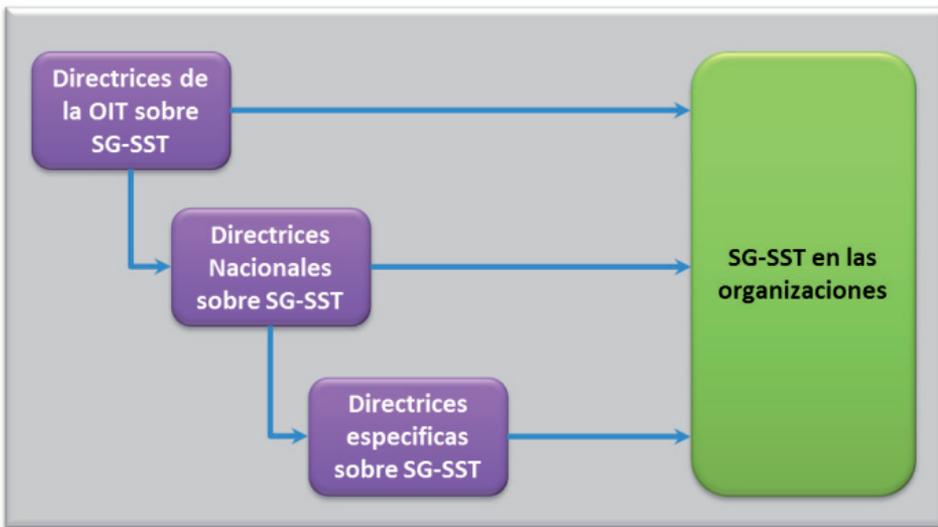


Gráfico 67. Esquema de las directrices que afectan a los Sistemas de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST).



Siendo actualmente:

- La ILO-OSH 2001, Directrices relativas a los sistemas de gestión de la seguridad y la salud en el trabajo. (Internacional).
- Guía técnica para la integración de la prevención de riesgos laborales en el sistema general de gestión de la empresa. INSHT. (Nacional).
- A nivel de normalización en las organizaciones:
 - La OHSAS 18001:2007, Sistemas de gestión de la seguridad y salud en el trabajo.
 - La OHSAS 18002:2008, Sistemas de gestión de la seguridad y salud en el trabajo. Directrices para la implementación de OHSAS 18001:2007.

Siendo los principales elementos de los sistemas de gestión de la ILO-OSH y los de OHSAS equivalentes, tal y como se apunta en el Anexo B de la OHSAS 18001.

Basándonos en la OHSAS 18002:2008 y la ILO-OSH 2001 podemos ver un esquema de los puntos a gestionar por un Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud.

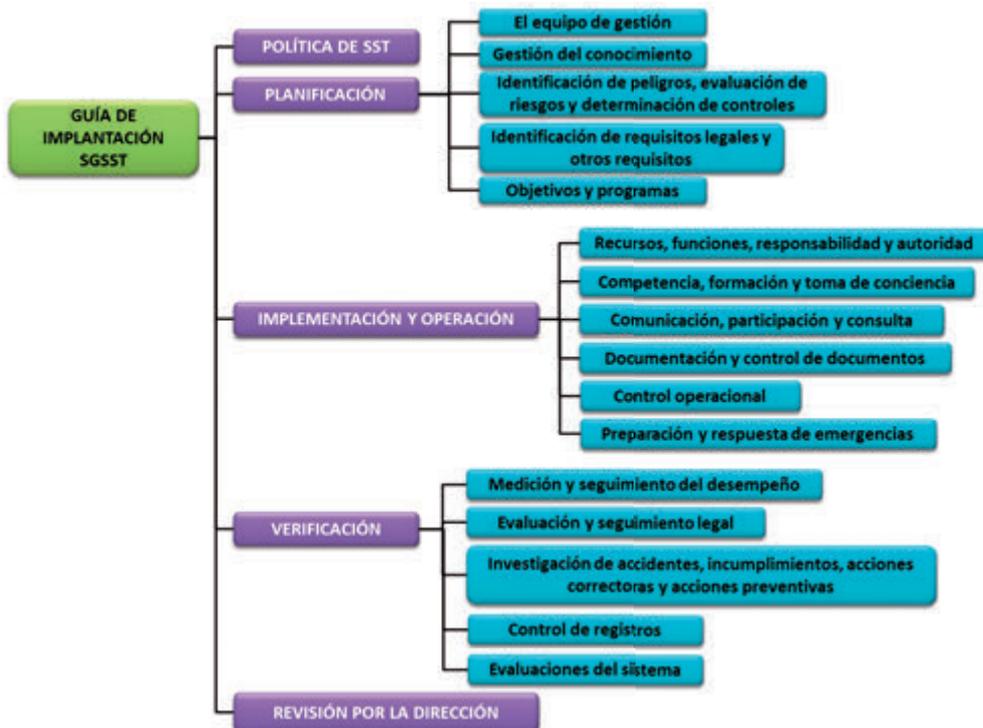


Gráfico 68. Temas a gestionar por un Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud



BIBLIOGRAFÍA:

Andreu, R. y Sieber, S. (1998). Learning, Knowledge and Interaction: Towards a New Approach to Knowledge Creation and Diffusion. Paper presentado en la Organization Subconference, INFORMS National Fall Conjérence. Octubre 1998 - Seattle, Washington.

Canals, A. (2003). La gestión del conocimiento. BARCELONA. FUOC.

Cilleros, L. (2012). La información en la seguridad y control de riesgos. Vicerrectorado de Profesorado y Planificación Académica. Universidad de las Palmas de Gran Canaria.

García, A. (2002). Organización y gestión del conocimiento en la comunicación, GILJÓN, TREA.

Hollnagel, E., Woods, D. D. & Leveson, N. (2013). Ingeniería de la resiliencia. Conceptos y preceptos. Madrid. Ed. Modus Laborandi, S.L.

ILO-OSH (2001). Directrices relativas a los sistemas de gestión de la seguridad y la salud en el trabajo. Ginebra. Oficina Internacional del Trabajo.

Martín, I. (2007). Retos de la comunicación corporativa en la sociedad del conocimiento: de la gestión de información a la creación de conocimiento organizacional. Signo y Pensamiento 51 volumen XXVI.

Meliá, J.L. (2007.) El factor humano en la seguridad laboral. Bilbao. Lettera publicaciones S.L.

OHSAS 18001:(2007). Sistemas de gestión de la seguridad y salud en el trabajo – Requisitos.

OHSAS 18002:(2008). Sistemas de gestión de la seguridad y salud en el trabajo - Guía de implementación.

Resilience Engineering Network. (2009). Recuperado de <http://resilience-engineering.org/faq.html>.

Solano, J. (2011). Tesis doctoral Modelización para el estudio, análisis y prevención de riesgos intrínsecos en sectores singulares. Tesis doctoral. Universidad de Málaga.









El objetivo de este libro es implementar los conocimientos sobre seguridad en el sector de la extinción de incendios forestales, centrándose en el aspecto del factor humano desde un punto de vista integral y divulgativo.

El manual está compuesto de dos partes diferenciadas según su enfoque. Una parte expositiva más teórica (bloques I, II, III, IV), cuyo objetivo es mostrar los aspectos principales relacionados con el factor humano y la seguridad en la extinción de incendios forestales, basada en los estudios técnicos y científicos. Seguida de una parte más práctica (bloque V), en la que se exponen herramientas y estrategias de afrontamiento, con el fin de dotar al lector de instrumentos con los que hacer frente a algunos de los problemas planteados en los temas anteriores.



Edita



Patrocina



Colabora

