



Mejorando la toma de decisiones en situaciones de emergencia. El entrenamiento de los bomberos

SUMARIO

El autor pretende con este artículo enseñar algunas posibilidades prácticas y de fácil implantación en los sistemas de entrenamiento de los Servicios de Bomberos, pues existe una serie de acontecimientos que influyen positiva o negativamente sobre el decisor y que mediante una serie de técnicas progresivas de entrenamiento pueden mejorarse sustancialmente para afrontar y proceder mejor durante los siniestros.

Palabras clave: Toma de decisiones, situaciones de emergencia, psicología de la conducta.

DAVID ROTGER LLINÁS

Psicólogo.

Sargento del Cuerpo de Bomberos.

Palma de Mallorca

INTRODUCCIÓN

Es difícil comenzar a hablar de situaciones de emergencia sin mencionar conceptos como estrés, miedo, angustia, premura, impulsividad, etc. Todos ellos tienen en común unos



Los equipos de bomberos deben estar formados por personas compatibles.

efectos a nivel fisiológico que preparan para la acción (segregación de hormonas y neurotransmisores), psicológico (sensaciones y emociones desagradables) y conductuales (huida, escape de la situación). La forma en que cada persona manejará estas situaciones depende de tres factores: su predisposición genética, su estado emocional del momento y su aprendizaje (historia de refuerzos). Sobre los dos primeros nada hay que hacer, no depende del individuo; la genética hoy día no es manipulable en estos niveles, y el estado emocional de cada persona depende de muchas variables azarosas y situaciones ambientales de difícil control. Pero el tercer factor sí es susceptible de ser manejado; los aprendizajes erróneos o que dificultan la vida se pueden desaprender y se pueden aprender conductas nuevas y adaptativas.

Las consecuencias de la falta de adaptación a las situaciones susceptibles de provocar miedo por parte de los integrantes de los equipos de rescate pueden ser desastrosas para el rescatador y para el rescatado. Los mandos de los equipos de bomberos saben perfectamente que mantener la serenidad es el factor más importante a la hora de tomar decisiones

Las consecuencias de la no adaptación a las situaciones susceptibles de provocar miedo por parte de los integrantes de los equipos de rescate, pueden ser desastrosas para el rescatador y para el rescatado.

comprometidas y para el desarrollo favorable de un siniestro. Pero esta fortaleza ante determinadas situaciones ¿es un factor personal innato o se puede alcanzar con la experiencia? Como dice Isaak Marks, «las personas normales pueden aprender a mantener la serenidad en situaciones excepcionalmente atemorizantes» (I. Marks, 1991). Cuando los bomberos describen la progresión desde un novato hasta el veterano experto, siempre se forma un cóctel con la experiencia, la formación, el entrenamiento, etc. Todo esto es cierto, pero conviene matizar cómo y en qué orden se debe dar la correcta progresión. Por otra parte, el tema de la toma de decisiones suele ser tratado desde un punto de vista teórico, sin duda necesario para entender el proceso (factores personales, grados de certidumbre/incertidumbre, etc.), pero ese tratamiento dice poco sobre cómo mejorar en el proceso de tomar decisiones, cómo entrenamos al respecto para afrontar y proceder mejor en los siniestros. El objetivo de este artículo es mostrar algunas posibilidades prácticas y de relativa fácil implantación en los sistemas de entrenamiento de los Servicios de Bomberos.

LOS DETERMINANTES PERSONALES DE LA DECISIÓN

Toda una serie de acontecimientos influyen, positiva o negativamente, sobre el decisor, y la mayoría de ellos pueden mejorarse con entrenamiento:

La percepción de la situación

Sin identificación no se dan atribuciones a los acontecimientos. Quizá se tenga miedo en una determinada situación en la que no se sepa lo que está ocurriendo, pero entonces será miedo a lo desconocido. Cuando una persona percibe algo, esto significa que lo ha identificado, es decir, que le atribuye toda una serie de aspectos positivos o negativos, y esto dependerá de la historia personal, y, por lo tanto, de la memoria, y la memoria individual producirá sensaciones positivas o negativas, dependiendo de las circunstancias en las que se memorizó el acontecimiento. Por ejemplo: un individuo tendrá sensaciones positivas junto al mar a condición de que

sus experiencias junto a él hayan sido agradables (le gusta nadar, le fascina por sus historias, etc.); o, por el contrario, podrán ser negativas si ha experimentado alguna situación peligrosa (le enseñaron o aprendió a temerlo, sufrió un naufragio, etc.). Si un bombero novato, sin la experiencia necesaria, se ve envuelto en situaciones demasiado desagradables o peligrosas para lo que pueden admitir su formación y experiencia, es posible que empiece a condicionar miedos y viva una situación de estrés anticipatorio durante su guardia.

La capacidad para focalizar la atención

Es decir, para concentrarse en el problema, y para ello es determinante la serenidad con que el individuo sepa enfrentarse a la situación (como maneja la ansiedad).

La inteligencia

Sin duda, la capacidad para procesar información y establecer alter-

ativas dependerá de un factor general de inteligencia, pero también aquí podemos hacer algo, introduciendo nuevos conocimientos o ampliando los que ya posee, para facilitar ese procesamiento y selección de alternativas, y entrenamiento para ejecutar bien la acción de seleccionar. Es decir, creación de meta-circuitos primarios y secundarios, ya sea a partir de nuevas experiencias anteriores, y su integración en la metaestructura, donde la persona dispondrá de un bagaje de conocimientos al que echar mano para comprender el alcance de una situación (Barbizet en J. Peña, Ll. Barraquer, 1983).

Factores de personalidad

Su capacidad para asumir riesgos y para liderar el grupo en una situación comprometida y no limitarse a ser un mero observador, su resistencia a las presiones sociales, su predominio racional sobre el emocional. Todos estos puntos son susceptibles de ser entrenados.



La formación de iniciación es el primer paso para acumular conocimientos.



No es conveniente que un bombero novato se enfrente a determinados siniestros si no está bien entrenado y dirigido.

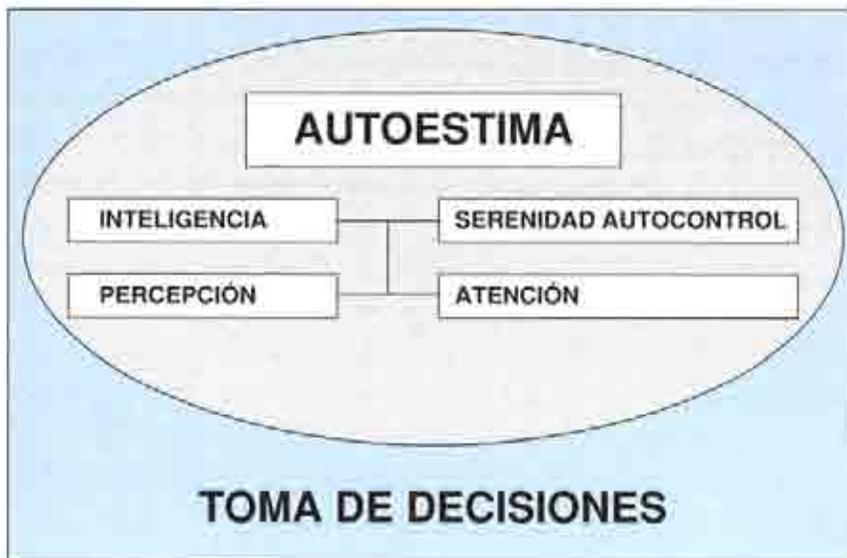


Figura 1.

La autoestima

Es éste un elemento clave para que la persona sea capaz de tomar buenas decisiones. Lo que uno piensa de sí mismo ejerce gran influencia sobre lo que va a hacer, y para que la autoestima sea positiva, uno de los factores más importantes, si no el que más, es la convicción de que se es competente en el trabajo, junto a

la percepción de que el desarrollo exitoso de los siniestros es debido a la propia eficacia.

El clima laboral

Aunque no sea un factor individual, no por ello es menos importante para el estado psíquico general de los bomberos. Los equipos de bomberos

deben estar integrados por personas compatibles, en un ambiente en el que se percibe interés por mejorar las cosas, con unos mandos competentes e interesados en sus problemas y en facilitar los mecanismos organizacionales para la mejora del servicio. (Fig. 1).

LA FORMACIÓN, EL ENTRENAMIENTO Y LA EXPOSICIÓN PROGRESIVA A SITUACIONES REALES

Estos tres criterios, y en este orden, son la clave para obtener seguridad, serenidad y predisposición a tomar buenas decisiones. Asimismo unas buenas condiciones físicas son imprescindibles para controlar las sensaciones desagradables que se producen durante un esfuerzo físico, como la producción de lactato sódico (agotamiento muscular) y la hiperventilación, palpitaciones, tensión sanguínea, etc., y que pueden precipitar hacia un estado de pánico. (Fig. 2).

La formación de iniciación

Es el primer paso para acumular conocimientos a los que echar ma-

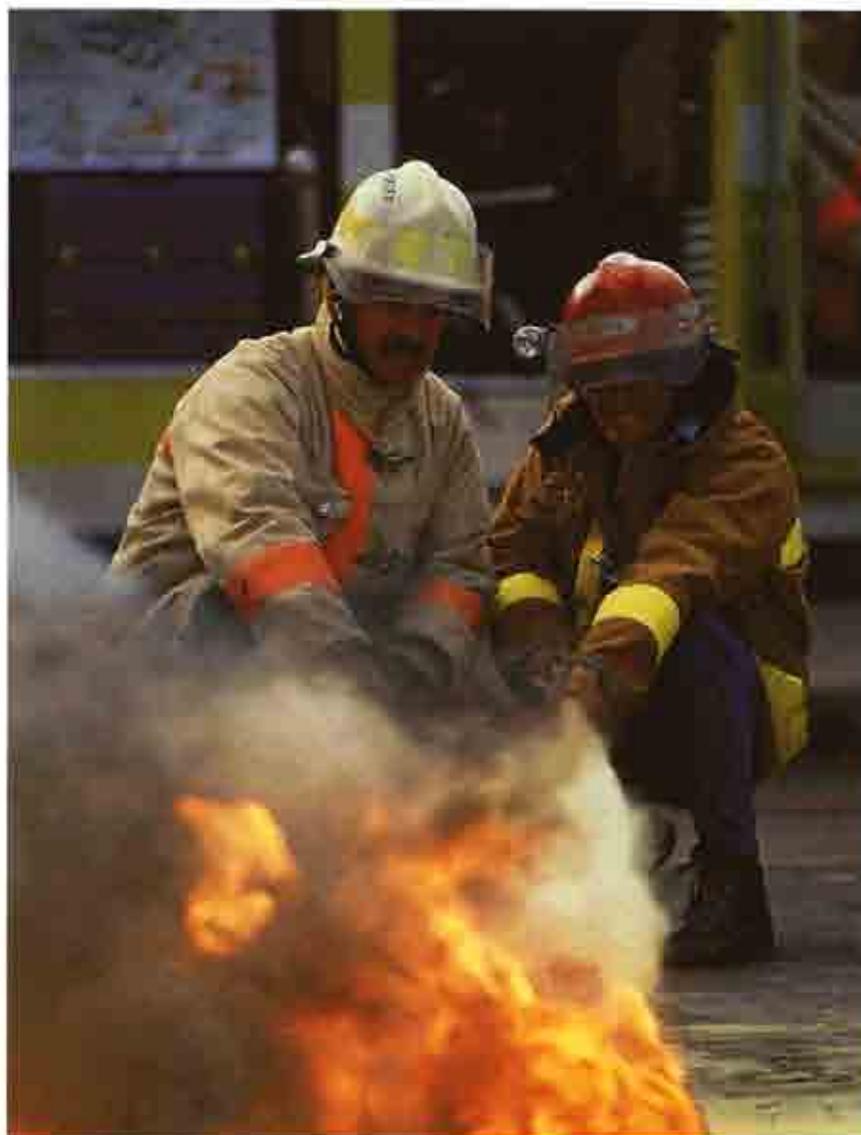


Figura 2.

no, pero, además, deberá contemplar técnicas de autocontrol. Es el principio, y un buen comienzo facilitará el desarrollo posterior y minimizará los imprevistos e inconvenientes que se presenten. El autocontrol incluye toda una serie de técnicas psicológicas como: relajación, con-

trol de la respiración, desensibilización sistemática, terapias racionales y de reestructuración cognitiva, etc. (F. Labrador, J. Cruzado, M. Muñoz, 1993). Técnicas hasta ahora poco utilizadas en el ámbito de los bomberos y que, sin embargo, tienen una importancia clave en su carrera

Si un bombero novato, sin la experiencia necesaria, se ve envuelto en situaciones demasiado desagradables o peligrosas para lo que pueden admitir su formación y experiencias, es posible que empiece a condicionar miedos y viva una situación de estrés anticipatorio durante su guardia.



El entrenamiento en simulación es el complemento ideal de la formación del bombero en la academia.

profesional si se quieren obtener excelentes resultados.

El entrenamiento en simulación

Es el complemento ideal, una vez formado el bombero en la academia. En este apartado expondré un método para llevarlo a cabo. Las simulaciones tienen dos vertientes: una de ellas es posibilitar y aprovechar la creatividad del grupo para obtener, entre otras cosas, nuevos conocimientos (el bagaje de conocimientos al que echar mano); la otra consiste en el entrenamiento puro y duro, donde el bombero tendrá que tomar las decisiones sin demasiado tiempo para hacerlo. Veamos el proceso:

Simulación con paradas en los momentos de decisión

Se necesita un observador entrenado, tanto en observación como en dinamizar grupos de trabajo, que decida los momentos de decisión y, por tanto, que pare la maniobra.

En primer lugar, se prepara la maniobra introduciendo elementos de cierta complejidad (si no existen dificultades, el proceso se desvirtúa y no se pone en marcha la creatividad del grupo). Por ejemplo: simulación de tráfico con vehículos volcados, inestables, etc.; rescates de montaña; incendios en pisos, sótanos, vehículos cisterna, etc.

Durante el proceso se observará el protocolo de la actuación (salidas de vehículos, solicitud de otros servicios,



Unas buenas condiciones físicas son imprescindibles para controlar las sensaciones desagradables.

etc.), y en los momentos en los que el bombero que tiene el rol de jefe de salida tome una decisión, el observador efectúa la parada (momento de decisión) y se consulta al grupo buscando alternativas. Por ejemplo: durante una simulación de tráfico, el jefe de salida decide inmovilizar el vehículo y acto seguido empezar a descarrilar: el observador para la maniobra y consulta al grupo.

Primer momento de decisión. Alguien piensa que es mejor primero inmovilizar a la víctima, y adoptan ese criterio.

Los equipos de bomberos deben estar integrados por personas compatibles, en un ambiente en el que se percibe interés por mejorar las cosas, con unos mandos competentes e interesados en sus problemas.

El jefe de salida decide quitar la puerta del vehículo; el observador vuelve a consultar al grupo.

Segundo momento de decisión. Unos prefieren quitar primero el techo del vehículo, y se inicia una discusión de grupo con los razonamientos en uno u otro sentido.

De la habilidad del observador dependerá que la dinámica del grupo funcione correctamente, que las discrepancias no se tomen como ataques personales y que se perciba como una discusión constructiva. Es preciso que el observador esté formado en ese sentido, en dinamizar grupos de trabajo y técnicas de formación.

La maniobra sigue, y se hacen tantas paradas como se considere necesario. Al final de la misma se repasan las decisiones adoptadas y se consultan todas las fuentes de información disponibles para aclarar las dudas que permanezcan (manuales de actuación, técnicos del servicio, etc.).

Las consultas de grupo ayudan a ver las cosas desde otra perspectiva, a valorar otras posibilidades, a interiorizar diversas formas de actuar para un mismo objetivo (plasticidad para situaciones similares), a conocerse mejor los integrantes del equipo y aprender a consultarse las opiniones y a escuchar sin reticencias.

Simulación sin interrupciones

Se necesitan uno o más observadores que tomen nota de los contratiempos que van surgiendo, así como de los errores. Aquí también el formador tiene su importancia para evitar «malos rollos» —no se trata de errores para recriminar a nadie; se trata de que salgan en la maniobra para minimizar la posibilidad de que se den en un siniestro real—. En este caso, la maniobra transcurre sin interrupción, y el que realmente se está entrenando es el jefe de salida; aunque secundariamente todos aprenderán algo de la simulación.

En estas simulaciones es importante introducir *elementos estresantes* que dificulten la toma de decisiones (espacios cerrados, trabajos en altura, temperatura elevada, pasadizos estrechos, etc.), ya que el bombero podrá poner en práctica las técnicas de autocontrol que aprendió en la formación inicial, además de entrenar la toma de decisiones propiamente dicha.

Una vez finalizada la maniobra, el grupo se reúne y se inicia el coloquio,

Una buenas condiciones físicas son imprescindibles para controlar las sensaciones desagradables que se producen durante un esfuerzo físico, y que pueden precipitar hacia un estado de pánico.

plejas. Sería muy ingenuo por mi parte pensar que esto es posible sin más (poco personal), pero al menos es importante hacer hincapié en la preparación. Las personas vivimos en una ilusión de invulnerabilidad y alimentamos la idea de que no puede ocurrirnos nada grave. Este pensamiento mágico nos protege contra nuestras preocupaciones de todos los días, contra la idea de todos los accidentes posibles e incluso contra la muerte (P. Silvadó y R. Amiel, 1972). El acercarnos a las tragedias, aunque sean ajenas, puede despertarnos de esa ilusión y provocar cambios de carácter o, en el peor de los casos, provocar un estrés post-traumático. La pérdida de ilusión de invulnerabilidad puede paliarse con racionalización, reestructurando los pensamientos, madurando. Si la formación del bombero sigue un proceso correcto obtendremos grandes profesionales, personas maduras preparadas para tomar decisiones en situaciones difíciles y, por lo tanto, preparadas para progresar hacia el mando en su carrera profesional.

CONSIDERACIONES FINALES

Este artículo quedaría incompleto si no hiciera referencia a ciertos aspectos que debemos tener presentes para llevar a cabo cualquier acto formativo o de entrenamiento. Los adultos en formación poseen una serie de características que hay que tener muy en cuenta, si se quiere aprovechar al máximo la acción de formación que se lleve a cabo. En general, desean que lo que se les vaya a enseñar sea *aplicable y útil*, quieren que el formador o entrenador les preste la debida atención, les tenga en consideración, que no cometa el error de hablar por el placer de escucharse a sí mismo, sino esforzándose sinceramente en transmitir unos conocimientos. El formador, como persona que dinamiza el grupo, no siempre será el más indicado para transmitir unos determinados conocimientos, sino que deberá aprovechar y hacer participar a cualquiera que, en un momento dado y por las circunstancias que sea, domine un determinado campo de conocimiento. *Los adultos en formación quieren participar activamente en los procesos de aprendizaje y no limitarse a ser meros receptores de información.* Está claro que de la habilidad del formador, en este caso el mando directo del equipo de bomberos, dependerá

Los adultos en formación tienen una serie de características que hay que tener muy en cuenta, si se quiere aprovechar al máximo la acción de formación que se lleve a cabo, desean en general que lo que se les vaya a enseñar sea aplicable y útil.

repasando el desarrollo del siniestro, analizando los errores y el porqué se han producido, así como la forma de evitarlos. El jefe del equipo (el mando intermedio que corresponda), que es la figura del formador, deberá dirigir la discusión del grupo en una línea constructiva, evitando tanto enfrentamientos y desvíos como pérdidas de tiempo innecesarias.

La exposición progresiva a situaciones reales

No cabe duda de que es la razón última de todo el proceso. No es pertinente que un bombero novato, sin la adecuada formación y seguida de un entrenamiento bien dirigido, se enfrente a determinados siniestros para los que es dudoso que esté preparado por más que demuestre buena predisposición a trabajar en los mismos. Es preciso que empiece participando en tareas de auxilio para que, con el tiempo y en la medida que su mando lo considere, pase a ejecutar tareas más com-

que se lleve a cabo correctamente y que consiga el ambiente adecuado, convirtiendo la formación en una actividad placentera.

BIBLIOGRAFÍA

- LAFENA, A. y GONZÁLEZ, C. (1994): *La formación continua de los trabajadores*. Madrid, IFES.
- SOLER, F. (1987): «Toma de decisiones» *Rev. Emergencia*, 112, n.º 17. APTB.
- DELAIRE, G. (1987): *Motivar y mandar*. Bilbao, Deusto.
- MARKS, I. M. (1991): *Miedos, fobias y rituales*, Tomo 1. Barcelona, Martínez Roca.
- PEIRO, J. M. (1987): *Psicología de la Organización*, Tomo 2. Madrid, UNED.
- PERA, J. y BARRANQUER, LL. (1983) *Neuropsicología*. Barcelona, Toray.
- LABRADOR, CRUZADO, J. A. y MUÑOZ, M. (1993): *Manual de técnicas de modificación y terapia de conducta*. Madrid, Pirámide.
- BIRKENBIHL, M. (1993): *Formación de formadores*. Madrid, Paraninfo.
- SIVADON, PAUL y AMIEL, ROGER (1972): *Psicopatología del trabajo*. Madrid, Reus, S. A.