



Editorial

¿Qué puede ofrecer la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones a la intervención en catástrofes?

What can Work and Organizational Psychology contribute to intervention in disasters?

AMPARO OSCA

La investigación y sobre todo la práctica en intervención psicológica en catástrofes se ha centrado en la atención en momentos críticos (relación con los medios de comunicación, con las familias, etc.) y en el tratamiento de carácter clínico, a las víctimas y a los profesionales que integran los servicios de asistencia (bomberos, médicos, etc.). Siendo éste un ámbito de actuación fundamental y que ha supuesto el reconocimiento y la consolidación de la imagen de la Psicología, sobre todo a raíz del 11M, pensamos que desde otras especialidades y, en concreto desde la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, también se puede hacer una contribución importante a esta labor. En este Editorial, después de 6 meses del 11M, y aún conmocionados por las tremendas imágenes del desastre, apuntamos algunas propuestas de actuación que pueden complementar la intervención psicológica en este ámbito. Dichas propuestas se centran, como no podría ser de otro modo, en la necesidad de optimizar la gestión de los recursos humanos en las organizaciones de asistencia en catástrofes y más específica-

mente en dos áreas la selección y formación del personal y la dirección de los equipos de intervención.

Desde la selección de personal se ha señalado que, aunque se han avanzado algunas ideas respecto al perfil del psicólogo especialista en asistencia en catástrofes, todavía no se ha contrastado empíricamente. Dicho perfil no sólo servirá para una selección más rigurosa, también permitirá el diseño de programas de formación, de ahí su importancia. Aunque la investigación es escasa, se puede partir de trabajos como el de Flin y cols. (2001) quienes revisan la importancia de la personalidad y de sus sistemas de evaluación para selección de puestos relacionados con la toma de decisiones en situaciones de emergencia. Factores como la *dureza* (*hardiness*) definida como aquellas características de personalidad que permiten resistir en mejores condiciones ante eventos estresantes o factores del Big Five como el *neuroticismo* (*estabilidad/inestabilidad Emocional*) o la *conciencia* (*responsabilidad/descuido*) se plantean

como predictores a considerar en este tipo de circunstancias.

Otro aspecto importante es la clarificación del papel de los voluntarios así como la necesidad de una adecuada selección y ubicación en los diferentes servicios, según sus características. Los voluntarios generan importantes recursos para las organizaciones pero su enorme potencial, sobre todo en momentos críticos, se puede ver mermado por la improvisación. Por ejemplo, el trabajo de Brockopp (2002) analiza los problemas relacionados con la selección para trabajar en servicios de emergencia telefónicos e incluye la necesidad de considerar aspectos como los métodos para reclutar voluntarios, los criterios a utilizar así como los procesos y técnicas de selección. Ya se ha señalado la escasez de instrumentos de evaluación específicos para el trabajo con personal voluntario (Dávila y Chacón, 2003), pero todavía es más acuciante en el ámbito de la intervención en catástrofes.

Respecto a la formación de los profesionales implicados en la atención en catástrofes, se ha investigado fundamentalmente la importancia de la toma de decisiones. Así, Schaafstal, Johnston y Oser (2001) analizan los procesos de toma de decisiones en la dirección de emergencias en catástrofes y señalan que la clave de la formación es mejorar la comunicación y la coordinación de los profesionales. Flin, Slaven y Stewart (1996) estudian también, a través de entrevistas a directores de equipos de emergencias, los procesos de toma de decisión y elaboran un modelo explicativo que incluye aspectos como la experiencia previa, los modelos mentales compartidos, los sistemas de comunicación, la presión temporal y las respuestas emocio-

nales, y a partir del cual proponen algunas estrategias para la formación. En la misma línea, Dowell (1995) señala la importancia de los procesos cognitivos implicados en la coordinación de operaciones de emergencia y elabora un programa de formación que incluye diferentes ejercicios y cuestiones a trabajar.

Pero la mayor novedad en el ámbito de la formación la aportan los sistemas de realidad virtual (De Leo y cols., 2003) que permiten, mediante simulación y por tanto sin riesgos, entrenar en habilidades y conocimientos como el uso de equipos técnicos costosos, la toma de decisiones o las barreras psicológicas que pueden surgir en las intervenciones.

Respecto a los grupos de trabajo, desde la Psicología de las Organizaciones se han hecho aportaciones fundamentales para la mejora de su eficacia. Uno de los problemas que se han señalado es conflicto y la ambigüedad de rol de los profesionales que integran grupos formados por diferentes especialistas, como es el caso de los grupos que intervienen en catástrofes. Pero una de las propuestas más elaboradas es la de Mathieu, Marks y Zaccaro (2001) sobre los *sistemas multiequipo* en los que, los diferentes equipos que los integran (como bomberos, policía, médicos de urgencia, etc.) y que provienen de organizaciones con metas y culturas organizacionales distintas, deben trabajar juntos y optimizar sus contribuciones.

Según estos autores, dos de las características clave para mejorar el funcionamiento de estos sistemas son la interdependencia y el establecimiento de metas conjuntas. La gran interdependencia que se da entre los diferentes equipos explica

la importancia de procesos grupales como la coordinación, la resolución eficaz de conflictos, una comunicación eficaz, etc. Respecto a las metas, se trata de identificar de forma precisa las metas de cada equipo, como base para el establecimiento de las *metas colectivas* del sistema, que van a permitir: dirigir y enfocar la atención de sus miembros, sostener el esfuerzo para la colaboración, activar a los grupos y al sistema, cohesionarlo y reducir los conflictos. Además señala también la importancia de generar *modelos mentales compartidos* y establecer una *cultura organizacional* que potencie la colaboración entre los diferentes equipos y organizaciones.

Otras áreas que se apuntan de interés, desde esta perspectiva son el estudio del *estrés laboral* en las organizaciones de intervención (recordemos que el estrés post-traumático afecta a, entre un 12 ó 15% de la población que se ve envuelta en este tipo de sucesos, mientras que los niveles de estrés laboral en estos grupos ocupacionales es, en general, más elevado), el reconocimiento del *factor emocional* de estos trabajos, el análisis del liderazgo y en concreto del *liderazgo distribuido* y la prevención de los errores humanos.

Antes de finalizar señalar que, además de los ámbitos de actuación, queda por clarificar el momento y la fase en que la intervención del psicólogo de las organizaciones puede resultar más adecuada. Dependiendo del tipo de actuación las etapas podrían ser las siguientes:

Antes de la ocurrencia de la catástrofe: en tareas de selección y formación de los diferentes equipos de intervención en función de las demandas identificadas.

Durante la intervención en la catástrofe: en la gestión de los equipos de trabajo, de forma individual y del sistema multiequipo que los integra.

Tras la intervención: analizando puntos de mejora de la intervención con el objetivo de optimizar los servicios prestados.

En estas líneas hemos avanzado algunas de las líneas de investigación que, desde la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, se están realizando para la mejora de la gestión de la intervención en catástrofes y que, a pesar de que necesitan consolidarse, tanto desde una perspectiva teórica como aplicada, creemos que van a contribuir a optimizar los servicios que se pueden prestar en un ámbito tan complejo como es este.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Chacón, F. (2003). Adaptación de instrumentos para la evaluación de aspectos organizacionales en ONG's. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 19(2), 159-180.

De Leo, G., Ponder, M., Fato, M., Thalmann, D., Magnenat- Thalmann, N., Bernanao, F. y Beltrame, F. (2003). A Virtual Reality System for the training of volunteers involved in Health Emergency Situations *CiberPsychology & Behavior*, 6(3), 267-274.

Dowell, J.U. (1995). Coordination in emergency operations and the tabletop training exercise. *Travail Humain*, 58(1), 85-102.

Flin, R. (2001). Selecting the right stuff: Personality and high-reliability occupa-

tions. En B. Roberts. *Personality psychology in the workplace* (pp. 253-275). Washington, DC: American Psychological Association.

Flin, R., Gordon, R., Slaven, G. y Stewart, K. (1996). Emergency decision making in the offshore oil and gas industry. *Human Factors*, 38(2), 262-277.

Mathieu, J.E., Marks, M.A. y Zaccaro, S.J. (2001). Multiteam Systems. En N. Anderson, D.S. Onez y Ch. Viswesvaran (Eds.) *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (vol. 2, pp 289-313). Londres: Sage.

Schaafstal, A., Johnston, J. y Oser, R. (2001). Training teams for emergency management. *Computers in Human Behavior*, 17(5-6), 615-626.