

# LA CRISIS EN LA GESTION DE LOS EVENTOS ADVERSOS UNA PERSPECTIVA PSICO SOCIAL

*Ps. Santiago Valero Alamo (\*)*

## **Resumen**

*Los eventos adversos ponen a prueba a las organizaciones y sus estilos de gerenciamiento así como a los propios líderes encargados de tomar decisiones las cuales tienen que enfrentarse a múltiples estresores que se presentan tanto en el planeamiento la intervención y la desmovilización , sin embargo a pesar de todo ello estos funcionarios son permanentemente renuentes a aceptar que tanto ellos como sus equipos de respuesta necesitan conservar una buena salud mental y física que garantice la continuidad en el comando.*

**Palabras claves:** Salud mental, emergencias, desastres, estrés, crisis.

## **ANTECEDENTES**

En el marco del Congreso Americano de Cardiología realizado en Orlando Florida en Noviembre del 2003 el Dr. Jianwei Feng científico de la Universidad de Texas manifestó que durante los dos meses que siguieron al ataque terrorista de las Torres Gemelas aumentaron en un 35% los infartos y un 40% las internaciones por arritmias cardiacas en el hospital Metodista de Brooklyn en Nueva York .

El estrés incrementa el nivel de hormonas y por ello las personas con enfermedad cardiovascular enfrentan mayor riesgo de eventos cardíacos severos. Todos los infartos y las arritmias cardíacas se vinculan con el alza de las Catecolaminas, que se incrementan durante momentos de tensión y estimulan algunos centros neuroquímicos

Durante la edición del año 1997 en el mismo congreso los Israelíes indicaron que el principal factor de riesgo para sufrir un infarto era el estrés debido a la permanente situación de guerra y por ello eran los más jóvenes los mas propensos en relación al resto del mundo.

En comparación con los dos meses previos al ataque terrorista, Feng y colaboradores hallaron que antes del atentado el 11.2% de los pacientes habían tenido un ataque al corazón, pero esta cifra se incremento al 15% luego del 11 de setiembre con un aumento del 35%. La cantidad de ingresos con arritmias fue aún mayor en comparación: 13.3% de pacientes antes y 18.8% después, representando un aumento del 40%.

Diene Myers y Clara Barton (2001), en un estudio realizado sobre las consecuencias del atentado al edificio Federal de Oklahoma (1995), realizado 3 años después en 1998, entre los policías y bomberos que habían participado en el rescate del atentado se reporto un incremento de la violencia familiar, un aumento del 25 al 30% de divorcios en el Departamento de Policía y en el Departamento de Incendios se reporto un aumento en un 300% y se identificaron 5 casos de suicidios entre los trabajadores de rescate.

Jeffrey T. Mitchell (1994) en su publicación titulada "Compassion Fatigue" manifiesta que no existe ningún tipo de entrenamiento, que pueda eliminar completamente la posibilidad de que una persona que trabaja con víctimas primarias, sea afectada por el Desorden de Estrés Traumático Secundario (**síndrome de la compasión**), debido a que todas las personas que realizan este tipo de trabajo (ya sea por largo tiempo o por una sola experiencia), son vulnerables al estrés postraumático de las personas que auxilian.

El Centro Nacional de Capacitación para Emergencias en Emmitsburg, Maryland - NFPA - FEMA el 9 julio 1986 en su manual para la prevención y manejo del estrés en los Departamentos de incendios reconoce que "El estrés agudo es uno de los peligros ocupacionales mas serios en el servicio de incendios, porque afecta la salud, el desempeño en el trabajo, afecta la vida familiar y espiritual, estos problemas emocionales pueden llegar asta promover el mayor consumo de alcohol o drogas; así mismo se observa en la mayor tasa de divorcios y el aumento de enfermedades ocupacionales".

El análisis de la crisis se puede abordar desde dos perspectivas la primera de ellas la de tipo organizacional y la segunda de tipo individual, indudablemente la primera repercute sobre la segunda lo que le ocurre a la organización le ocurre a cada uno de sus integrantes y con mayor medida en la gerencia responsable de la toma de decisiones, en tal sentido trataremos de ver cada uno de estos enfoques.

## **LA CRISIS Y SU IMPACTO ORGANIZACIONAL**

Las crisis en especial la desencadenadas por eventos adversos nos permiten revelan las verdades ocultas de nuestra organización, permiten entender si los planes de contingencias realmente funcionan si somos lo suficientemente flexibles para ponerlos en marcha y adaptarnos creativamente a la nueva situación presentada, las crisis nos ponen al descubierto las relaciones, vínculos y modos de pensar y de hacer de los integrantes de la organización que, previamente a su desencadenamiento no eran percibidos ni entendidos.

Toda crisis trae consigo un potencial positivo o negativo de cambio de ahí que emergen posibilidades de repensar las estrategias y estructuras organizacionales cuya mera consideración era imposible de ser encarada con anterioridad a la situación de crisis.

El análisis de la Gestión del Riesgo y la teoría organizacional no han dado al tema de la crisis un trato suficientemente detallado, tanto en lo que se refiere al desarrollo del concepto, como en cuanto a su interrelación con otras variables organizacionales, En este sentido surgen las preguntas ¿Cómo gestionar una crisis causada por inundaciones, terremotos o catástrofes naturales o tecnológicas en general?, las aristas de las variables que desencadenan la crisis pueden ser muy variadas por esto es que en la gestión de los eventos adversos las crisis tienen un enfoque tridimensional es decir pueden desencadenarse en cualquiera de sus fases (antes, durante o después).

En el antes pueden ser precipitadas por una situación política inestable que conlleve a la renuncia de los cargos de confianza de los directivos de los cuales dependen nuestros programas de presupuestos o de ejecución de obras o los recortes por decisiones políticas de emergencias.

En el durante puede manifestarse por la magnitud, extensión o característica propia del impacto del evento adverso que puede desbordar todos los planes de Contingencia o plantear una nueva situación no prevista con antelación como fue el caso del incendio de "Mesa Redonda" en el centro histórico de Lima en el cual murieron unas 300 personas aproximadamente desbordando la capacidad de atención de la Morgue de Lima y por el grado de destrucción de los cuerpos se imposibilitaba su reconocimiento. En esta fase también priman las comunicaciones confusas, los pedidos desproporcionados de ayuda, los reportes periodísticos alarmistas, las presiones de los políticos y de los propios afectados contribuyen a aumentar el impacto de la crisis en las primeras horas.

En el después la crisis puede ser desencadenada por el desborde en la atención logística a las demandas de ayuda humanitaria que se solicitan, su traslado almacenamiento y distribución, en muchas ocasiones el problema se deriva de los recursos y su disponibilidad depende también de en qué parte del país están a la hora de estallar una crisis. Los problemas de saneamiento ambiental y la rehabilitación de los servicios básicos esenciales apuntando a la reconstrucción futura, el lenguaje que se utiliza entre las diversas organizaciones que intervienen es fundamental a la hora de decir lo que se necesita, cómo se necesita y qué está ocurriendo es casi inviable por la simple razón de que no nos entendemos. Estos son unos pocos ejemplos de las múltiples variables que pueden desencadenar una crisis de gestión frente a un evento adverso.

Por lo consiguiente es necesario aprovechar los momentos de relativa calma para preparar los momentos adversos, la metodología y el conocimiento de estas situaciones pueden ser críticas para el futuro inmediato de la organización, lo que se debe hacer es analizar el estado presente y la evolución de todos los parámetros claves de funcionamiento de la organización como son los Planes de Contingencias, la Organización, funcionamiento de los Equipos de Respuesta, las coordinaciones y fortalezas intersectoriales, los presupuestos asignados, los recursos logísticos disponibles entre otros.

Hay que destacar que aunque pueda haber una crisis generalizada, por el impacto de un gran evento adverso eso no quiere decir que exista crisis en nuestro sector o en nuestra organización.

Si se concluye que la organización puede entrar en crisis, se podría aplicar una metodología adaptada a la Gestión de los riesgos propuesta por Eduardo Navarro, Socio Director de Improven Consultores en Octubre del año 2001 que puede ayudar, la cual es la siguiente:

#### **1. Analizar el problema cualitativa y cuantitativamente.**

Haga un análisis profundo de la organización y de su entorno e identifique cuales son los motivos del problema. Esta es la fase más importante ya que un diagnóstico erróneo es crítico.

En esta fase no es llegar a un resultado como "estamos en crisis porque tenemos un evento adverso o estamos en crisis porque no sabemos como responder al evento adverso". Hay que continuar el análisis... ¿por qué nuestra organización se afecto por el evento adverso? ¿cuál es nuestra capacidad de respuesta? ¿qué segmentos del evento son los que más nos afectan (problemas en las

coordinaciones interinstitucionales, comunicaciones defectuosas, sistemas informáticos colgados, logística burocrática, recursos humanos insuficientes o descoordinados, etc)? ¿qué segmentos aportan valor y cuales no (crecimiento burocrático)? ¿cuál es nuestra estructura de costes, (contamos con el presupuesto apropiado para la respuesta o para las obras de prevención)? ¿qué está sucediendo con nuestra competencia (otras instituciones estatales o privadas dedicadas a labores de prevención o atención)? ¿cuál es nuestra posición competitiva en el sector? ....

## 2. **Tener un plan**

Tener un plan de contingencias estratégico que defina el camino, objetivos y plazos para superar perfectamente las potenciales crisis es crítico en los momentos complicados ya que, unido a la comunicación interna, es la única manera de conseguir mantener la calma y de preparar la organización para la próxima emergencia.

Tras definir el plan, se necesitan líderes en el interior de la organización que desarrollen y comuniquen el plan creando equipos eficaces y eficientes. Deben "entusiasmar" al resto del equipo ya que es crítico para el éxito del plan.

## 3. **Desarrollar y perseverar**

El ánimo es muy importante en estos momentos.

Si se empieza a no ver claro el camino y a abandonar el barco, los equipos se destrozan y se entra en una espiral que no es nada positiva.

En este proceso es crítico el seguimiento de los resultados del plan e ir actuando en función de sus resultados.

Esta fase se podría resumir en:

- Seguir lo definido en el plan
- Adaptar el plan a las condiciones cambiantes.
- Seguir adelante
- Seguir controlando y actuando

Además de este plan, es necesario una serie de valores que ayudan en estos momentos tanto en la formulación del plan como en su implantación:

- **Enfocar** los eventos adversos como una oportunidad y no como un castigo. Son estos momentos, en que se puede poner a prueba todo lo aprendido, lo planificado y lo entrenado.
- **Prepararse** para cuando vuelva la calma. Hay que tener un plan para la desmovilización de los recursos empleados y para el cuidado de la salud mental de los trabajadores..

- **Pensar** en todos los proyectos que no han podido ser desarrollados en los tiempos "tranquilos" debido a que la obsesión era responder a los tramites burocráticos y pensar en proyectos de inversión para el futuro.
- **Conocer** exactamente en qué aporta valor y concentrarse en ello.
- **La solución no es solo la respuesta.** En muchas ocasiones se piensa que incrementando la fuerza de respuesta se soluciona el problema. Esto no suele ser cierto el planeamiento y la ejecución de acciones desde la gestión y la prevención y mitigación son mas importantes que la sola respuesta.
- **Estudiar** las posibilidades tecnológicas y del e-business. Las Nuevas Tecnologías ofrecen importantes posibilidades en la reducción de costes y desarrollo de la organización, que deben ser analizadas en estos momentos.
- **Usar la inteligencia predictiva.** Se debe tener acceso permanente a todos los reportes meteorológicos, sismológicos, vulcanológicos así como estadísticas de los niveles de accidentalidad en las carreteras, las estadísticas de incendios y sus tipos, las atenciones prehospitalaria, la capacidad de atención de las equipos de primera respuesta y de los principales centros asistenciales, entre otros.

## **LA CRISIS COMO VARIABLE INDIVIDUAL**

Karl A. Slaikeu (1984) manifiesta que una Crisis es un estado temporal de trastorno y desorganización, caracterizado principalmente por la incapacidad del individuo para abordar situaciones particulares (inesperadas) utilizando métodos acostumbrados para la solución de problemas y tiene el potencial para obtener un resultado radicalmente positivo o negativo.

Jhon M. Ivancevich y Michael T. Matteson (1989) han identificado estresores organizacionales de tipo individual que están asociados directamente al rol que se desempeña o las tareas que se tienen que cumplir en la organización, estos estresores individuales surgen como resultado de las funciones que se desempeñan en el trabajo, las crisis muchas veces se presentan cuando estos agentes estresores se han ido acumulando asta tornarse inmanejables; a continuación presentaremos algunos de ello:

### **Roles conflictivos:**

Es la combinación de lo que se espera y exige al gerente de sí mismo y de otros miembros de la organización da cómo resultado un conjunto de fuerzas que pueden denominarse "presiones de rol", cuando surge una situación en la que dos o más presiones de rol se encuentran en conflicto, existe una condición de roles en conflicto, por ejemplo cuando una persona pide a un ejecutivo que haga una cosa que esta prohibida por otro ante quien es responsable el trabajador.

La consecuencia de los roles en conflicto es la disminución de las satisfacciones en el trabajo toda vez que estos son el reflejo de prácticas disfuncionales en la organización la cual bajo el impacto de un evento adverso puede desencadenar una crisis de competencia por el mando, disminución de la calidad en las decisiones tomadas y reducción de la creatividad y dar como consecuencia la paralización en la ejecución de las ordenes desmoralizando a los equipos de primera respuesta.

### **Ambigüedad en el rol:**

Es una falta de claridad sobre el papel que se está desempeñando, los objetivos del trabajo y el alcance de las responsabilidades en el trabajo individual, esto ocurre cuando los puestos son de "confianza" y/o se usan para pagar favores políticos dando como consecuencia de que el que asume el puesto de gerente desconozca por completo cuales son sus funciones y por lo consiguiente no las haga respetar o no las desarrolle en todo su contexto.

Por otro lado puede que ocurra que el jefe superior desconozca las funciones del puesto o no las entienda o no les de la suficiente importancia "total desastres no hay todos los días"; esto puede traer como consecuencia estados de depresión, reducción de la autoestima, disminución en la satisfacción con la vida, niveles bajos de motivación en el trabajo e intenciones expresas de abandonarlo (Margolis, Kroes y Quinn 1974, Caplan y Jones 1975).

### **Sobrecarga de trabajo:**

La sobrecarga puede ser de dos tipos :

- **La cuantitativa.** Cuando el gerente percibe que tiene mucho trabajo, diferentes cosas que hacer o poco tiempo para terminar el trabajo asignado, existiendo una condición de sobrecarga cuantitativa.
- **La cualitativa.** Ocurre cuando el gerente siente que carece de las habilidades para enfrentar su trabajo y/o la crisis desencadenada y que las normas de desempeño están muy altas, independientemente del tiempo que se tenga.

El principal problema en el primer caso es que el gerente no se da cuenta de los signos de agotamiento y va a seguir hasta entrar en una fase de agotamiento en la cual su capacidad para tomar decisiones, para realizar calculo y proyecciones logísticas, tolerancia a la frustración y trato interpersonal se van a ver afectados.

En el segundo caso cuando el gerente carece de la experiencia necesaria o proviene de ambientes académicos sin haber tenido la experiencia de campo que es tan importante en el gerenciamiento de los eventos adversos puede llegar a sentir que la situación se le escapa de las manos y muchas veces su liderazgo es rebasado dando lugar a una crisis de liderazgo.

### **La responsabilidad por otros.**

En muy pocos campos de la actividad gerencial las decisiones que se tomen pueden afectar la vida y la salud física y mental de los trabajadores y de terceros como en el campo de la gestión de los eventos adversos.

El gerente decide el tipo de transporte a utilizar que equipos son los que van a intervenir, que tipo de herramientas y alimentos van a llevar hasta que características va a tener la ayuda que se va a enviar y las personas que la van a recibir, en todo este proceso el gerente esta plenamente consciente de su responsabilidad y del impacto de sus decisiones.

Wardwell y Colb. (1964) descubrieron que los individuos que tenían niveles significativos de responsabilidad por personas tenían mayor probabilidad de padecer afecciones cardíacas. Por ello la muerte del personal del equipo de primera respuesta o que resulten seriamente heridos pueden afectar a los líderes y dejar huellas indelebles en su salud física y mental para el resto de sus vidas.

### **Falta de cohesión en el grupo:**

Para el gerente de la gestión del riesgo mantener unidos y cohesionados a sus equipos es una primera prioridad el mejor que nadie debe de saber que el trabajo en eventos adversos es latamente riesgoso y que la integridad física y supervivencia de ellos en condiciones extremadamente adversas va a depender básicamente de su grado de cohesión grupal

El Center for Mental health of Emergencies(USA) ha logrado identificar una serie de factores que influyen en la conducta individual de los integrantes de los equipos de primera respuesta y que pueden ser adaptados a los encargados del gerenciamiento de los eventos adversos estos son:

### **Factores de carácter individual:**

- Enfermedades crónicas (asma, cardiopatías, hipertensión, úlceras).
- Estrés preexistente (desempleo, conflicto familiar, divorcio, enfermedades).
- Experiencias traumáticas anteriores (fobias, temores)
- Edad ( muy mayores)
- Baja tolerancia a la frustración.
- Incapacidad para trabajar en equipo o bajo presión.
- Alteración en el ritmo diario del cuerpo (dormir y comer)

### **Factores interpersonales:**

- Responsabilidad en la carga familiar.
- Tiempo prolongado de ausencia de las fuentes de soporte social (operaciones de campo de tiempo prolongado produce extrañamiento de la familia).
- Primeros en llegar a la emergencia, el impacto físico y el dolor humano presenciado por los que llegan primero a la escena es mas impactante de los que llegan posteriormente.

### **Factores sociales:**

- Presión de los medios de comunicación masiva por obtener noticias o noticias desvirtuadas que generan rumores y alarmas en la población.
- Presencia de políticos o autoridades públicas que exigen informes y reportes "urgentes".
- Presencia de gran número de familiares que protestan o exigen informes sobre sus seres queridos.

### **Factores propios del desastre:**

- Magnitud (máxima disrupción social producida)
- Cambio repentino del aspecto físico de la comunidad.
- Tipo de desastre y /o emergencia (fuga química o radioactiva, incendio petrolero, incendio estructural, accidente de aviación, terremoto) .
- Hora en que se produce (día o de noche).
- Grado de incertidumbre en lo que va a ocurrir
- Duración.

Así mismo existen ciertas variables que también influyen en la toma de decisiones y en la gestión del líder pudiendo afectar su moral y equilibrio emocional estas son:

### **Perdidas personales o lesiones**

- Lesiones físicas sufridas por los gerentes en la gestión.
- Presencia de familiares y/o personas conocidas entre las víctimas.

### **Estímulos traumáticos**

- Presencia de niños muertos, quemados o mutilados.
- Gran número de cuerpos mutilados.
- Gran sufrimiento humano
- Quemados.

### **Falla en la misión**

Fracaso en el logro de los objetivos, esto se agrava si es debido a una mala decisión o si se producen heridos o muertos entre los equipos o en terceros.

El estar sometido a estos factores y variables por un tiempo prolongado van a tener ciertas repercusiones en las áreas físicas, cognitivas, conductuales y emocionales de los gerentes en una mayor o menor medida.

Se han estudiado estas repercusiones con mayor detenimiento en la fase de intervención (durante) puesto que es la más crítica y pueden dejar inopertivos a los comandos en los momentos más difíciles o afectar en su capacidad de gerenciamiento, se han agrupado en signos de requerirían una **acción correctiva inmediata** es decir que demanda la intervención medica urgente con atención de un psicólogo clínico - emergencista en forma complementaria y aquellas **no requieren de una acción correctiva inmediata** pero que requieren ser abordadas lo mas pronto posible por un psicólogo emergencista.

### **Fase de Intervención**

#### **Área Física:**

#### **Signos que requieren una acción correctiva inmediata:**

- Dolor en el pecho
- Presión arterial alta
- Arritmias cardiacas

- Excesiva deshidratación
- Vómitos excesivos
- Signos severos de Shock
- Colapso por exhaustación
- Dificultad respiratoria

**Signos que no requieren una acción correctiva inmediata:**

- Nauseas
- Dolor de estomago
- Tremor
- Disturbios del sueño
- Dolor muscular
- Diarreas
- Problemas de visión
- Fatiga
- Sensación de descoordinación
- Sudoración profusa
- Pulso acelerado
- Temblores
- Boca seca
- Escalofríos

**Área Cognitiva:**

**Signos que requieren una acción correctiva inmediata**

- Decremento en el estado de alerta
- Dificultad en la toma de decisiones
- Estado de hiper alerta
- Confusión mental generalizada
- Desorientación en tiempo, lugar y persona
- Seria disfunción del pensamiento
- Serio retardo en el pensamiento
- Serios problemas en el reconocimiento de sus familiares

**Signos que no requieren una acción correctiva inmediata**

- Confusión
- Dificultad para el calculo
- Problemas de memoria
- Pobre concentración
- Disfunción en el pensamiento lógico
- Disminución de la atención
- Buscar culpables

## **Área Emocional:**

### **Signos que requieren una acción correctiva inmediata**

- Reacciones de pánico
- Reacciones fobicas
- Backdraft Emocional
- Emociones inapropiadas

### **Signos que no requieren una acción correctiva inmediata**

- Ansiedad Anticipada
- Temor
- Depresión
- Sensación de abandono
- Cólera
- Identificación con la víctima
- Rechazo
- Culpa de haber sobrevivido
- Pesar
- Preocupación
- Sentimientos de desesperación
- Sensación de estar agobiado

## **Área Conductual**

### **Signos que requieren una acción correctiva inmediata**

- Extrema hiperactividad
- Actos antisociales
- Cambios significativos en el discurso
- Excesivos arranques de cólera
- Gritos

### **Signos que no requieren una acción correctiva inmediata**

- Cambios de actividad
- Susplicacia
- Cambios en su comunicación
- Incremento o decremento en los hábitos de comida
- Excesivo humor
- Excesivo silencio
- Conductas inusuales
- Incremento en el habito de fumar
- Incremento en el uso del alcohol
- aislamiento

Una fase que también merece analizarse por sus potenciales consecuencias es la fase de termino la cual comprende la etapa de la desmovilización en la cual los trabajos de urgencia ya han sido realizados, la calma retorna paulatinamente al lugar del desastre y los equipos de respuesta empiezan a ser relevados, en esta fase se puede observar las siguientes manifestaciones:

- Dificultad emocional para aceptar el término de las operaciones, deseo de seguir trabajando.
- Melancolía, depresión.
- Inquietud, disgusto o aburrimiento ante el trabajo rutinario
- Sentimientos de extrañamiento por el trabajo en desastre.
- Sentimientos de extrañamiento por la familia.
- Sentimientos de cólera o frustración.
- Necesidad de hablar, contar y repetir las vivencias del desastre.
- Conflicto con los compañeros que no participaron en las operaciones del desastre, sentimientos de superioridad.
- Conflicto con la familia, esta puede estar enojada por su ausencia prolongada por el desastre.

Un desconocimiento que estas manifestaciones son reales y pueden conducir a los esperados Desordenes de Estrés Postraumático, pueden ocasionar lo que nosotros llamamos "**efecto rebote**" por el potencial de afectar a la organización en su conjunto y llevarla a una crisis post desastre en la cual por el tiempo transcurrido no es fácil comprender que tiene sus orígenes en el evento adverso en la cual se vio inmersa.

No se trata de buscar "super gerentes" simplemente tener a alguien que le guste su trabajo y que tenga experiencia en ello, no todos se pueden adaptar, otros a pesar que se adaptan sucumben con el paso del tiempo por que simplemente no fueron capaces de reconocer a tiempo los síntomas de agotamiento, lo que conlleva muchas veces a que se deterioren las relaciones sociales, laborales y familiares, afectándose también la vida espiritual de la persona unido a estas consecuencias esta la presencia de enfermedades psicosomáticas que en el peor de los casos pueden llegar a ser fatales.

### **REGLAS MÍNIMAS PREVENTIVAS DE LA CRISIS:**

Al igual que en el caso organizacional trataremos de presentar algunas estrategias preventivas que permitan evitar las crisis individuales en los encargados de la gestión de riesgos:

- Definición clara de perfiles para la selección del personal, así como una adecuada formación y capacitación del mismo.
- Rotación de roles y funciones.
- Garantizar una adecuada y completa información a los miembros de los equipos de respuesta
- Disminución de las fuentes o condicionantes del estrés.

- Valoración de estados emocionales subyacentes del personal antes y durante la emergencia.
- Organización de tiempos de trabajo y dotación de recursos que faciliten las labores de campo.
- Durante la emergencia, cuidarse físicamente y comer frecuentemente en pequeñas cantidades; tomar descansos cuando note que disminuye su fuerza, coordinación o tolerancia.
- Mantener, en la medida de lo posible, el contacto con familiares y amigos.
- Creación de espacios para la reflexión, catarsis, integración y sistematización de la experiencia.
- En cuanto sea posible y después de haber terminado totalmente el trabajo, organizar una reunión de “Desmovilización psicológica” entre los integrantes de los equipo comprometidos.
- Reconocer el enojo de algunos compañeros/as, no como algo personal, sino como expresión de frustración, culpa o preocupación.
- Estimular que entre ellos se manifieste el apoyo, solidaridad, reconocimiento y aprecio mutuo.
- Orientaciones sobre el impacto psicológico para el personal que laboró en la emergencia, después que retorna la normalidad y se reintegra a la vida cotidiana.
- Realizar ejercicios físicos y de relajación.
- Regresar a su rutina lo antes posible.
- Descansar y dormir lo suficiente.
- Alimentarse de forma balanceada y regular.
- No tratar de disminuir el sufrimiento con el uso de alcohol o drogas.
- Buscar compañía y hablar con otras personas, compartir sentimientos y pensamientos. Conversar con los seres queridos de lo que ellos vivieron mientras se estuvo ausente.
- Participar en actividades familiares y sociales.
- Ocuparse y atender a su familia.
- Observar y analizar sus propios sentimientos y pensamientos.

- Reflexionar sobre la experiencia que ha vivido y lo que significa como parte de su vida.
- Buscar contacto con la naturaleza.

## **CONCLUSION**

Los eventos adversos pueden desencadenar crisis en las organizaciones sacando a relucir fallas organizacionales o de relaciones interpersonales que en situaciones normales generalmente pasaban desapercibidas o no eran tomadas en cuenta.

Las organizaciones que cuentan con Planes de Contingencias probados y lo suficientemente flexibles generalmente tienden a enfrentar mejor los eventos adversos y superar su impacto inicial sin necesidad de desorganizarse por la crisis presentada.

El trabajo en eventos adversos tienden a impactar en la vida social, laboral, familiar y espiritual de los integrantes de los equipos de primera respuesta y de los encargados de su gerenciamiento pudiendo desencadenar crisis en cualquiera de los roles en los que se desenvuelven las personas.

Elaborar estrategias para la prevención y el cuidado de la salud física y mental así como para la reinserción a las labores rutinarias facilitarían a los gerentes un mejor ejercicio de su gestión y prevendría los conflictos laborales, los accidentes de trabajo, los ausentismos laborales por motivos de salud o por desmotivación.

---

(\*) Psicólogo emergencista, Presidente de la Sociedad Peruana de Psicología en Emergencias y Desastres y de la Federación Latino Americana de Psicología en Emergencias y Desastres, Consultor externo de la OPS/OMS en el área de Salud Mental en Emergencias y Desastres. svaleroalano@hotmail.com

## **BIBLIOGRAFIA**

MITCHEL,JEFFREY. EFECTOS PSICOLOGICOS POSTERIORES AL DESASTRE EN VICTIMAS Y EN EL PERSONAL DE SOCORRO. Centro Documentario de San José de Costa Rica. OPS/OMS.

DISASTER WORK AND MENTAL HEALTH: Prevention and Control of Stress among workers. National Institute of Mental Health, Center for Mental Health Studies of Emergencies 1985,USA.

JOHN M. IVAN CEVICH,MICHALL T. MATTESON. ESTRES Y TRABAJO Una perspectiva gerencial, Ed. Trillas 1989, México.

STRESS MANAGEMENT, Model Program for Maintaining Firefighter Well – BeingFederal Emergency Management Agency, United States Fire Administration. FA-100/February 1991

