



**María Dolores de la Cruz Fresneda**  
Psicóloga sanitaria y jurídica  
Máster en Psicología Jurídica  
y Peritaje Psicológico Forense  
Máster en Consultoría Estratégica

**LIDERAZGO EN SITUACIONES DE  
EMERGENCIA Y CRISIS.  
INFLUENCIA DEL FACTOR PSICOLÓGICO  
Y EL ROL DE LOS LÍDERES**



## LIDERAZGO EN SITUACIONES DE EMERGENCIA Y CRISIS. INFLUENCIA DEL FACTOR PSICOLÓGICO Y EL ROL DE LOS LÍDERES

**Sumario:** 1. INTRODUCCIÓN. 2. EL FENÓMENO DEL LIDERAZGO. 2.1. Enfoques teóricos del proceso de liderazgo. 2.1.2 Influencia de los grupos informales en el proceso de liderazgo. 2.2. Desafíos del liderazgo 3. SITUACIONES DE EMERGENCIA. UN ANÁLISIS DE CONTEXTO. 3.1 Concepto. Definición y tipos 3.2. La importancia del contexto. Modelos VUCA Y BANI. 4. EL PROCESO DE TOMA DE DECISIONES BAJO ESTRÉS. LA INFLUENCIA DE LAS EMOCIONES Y EL FACTOR PSICOLÓGICO. 4.1. El papel de las emociones en la toma de decisiones. 4.2. El proceso de toma de decisiones en situaciones de emergencia y crisis. 4.2.1. Incertidumbre y valoración de riesgo 4.2.2 El fenómeno de pánico 5. LA IMPORTANCIA DEL LIDERAZGO Y LOS LÍDERES EN SITUACIONES DE CRISIS Y EMERGENCIA. 6. EL LIDERAZGO EN SITUACIONES DE EMERGENCIA. APLICABILIDAD EN GUARDIA CIVIL. 7. CONCLUSIONES. BIBLIOGRAFÍA.

**Resumen:** El liderazgo es un fenómeno complejo y amplio, que vertebra los grupos, las organizaciones y las sociedades. El liderazgo, el papel de los líderes y el proceso de toma de decisiones, adquiere especial relevancia, cuando nos encontramos ante una situación de emergencia o crisis. Una de las cuestiones más destacadas en este sentido, es la influencia del factor psicológico y el impacto emocional, así como la gestión de la incertidumbre y el riesgo que conllevan este tipo de contextos, en la toma de decisiones y en el liderazgo de los equipos. En el presente texto, tratamos de analizar estas cuestiones, y su aplicación en los equipos de emergencias y FCSE, haciendo un especial matiz en el cuerpo de la Guardia Civil, dado que, por su naturaleza, así como la labor que desempeña, el liderazgo en situaciones de emergencia y crisis, consideramos que es una temática significativa y de alcance.

**Abstract:** Leadership is a complex and broad phenomenon that structures groups, organizations and societies. Leadership, the role of leaders and the decision-making process, becomes especially relevant when we are faced with an emergency or crisis situation. One of the most notable issues in this regard, is the influence of the psychological factor and the emotional impact, as well as the management of the uncertainty and risk that this type of context entails, in decision-making and team leadership. In this text, we aim to analyze these issues and their application in the emergency and law enforcement agencies, with a special focus on the Civil Guard. Due to its nature and the work it performs, we consider leadership in emergency and crisis situations to be a significant and far-reaching topic.

**Palabras clave:** Liderazgo, equipos, emergencias, proceso toma de decisiones, impacto emocional, desafío

**Keywords:** Leadership, teams, emergencies, decision-making process, emotional impact, challenge

## 1. INTRODUCCIÓN

En el presente texto, vamos a tratar de profundizar en el proceso de liderazgo en situaciones de emergencia y crisis. Un fenómeno, cuya literatura e investigaciones, se encuentra principalmente enfocada a ámbitos como el sanitario, sin embargo, se encuentra presente en muchos otros y, especialmente presente en Fuerzas y Cuerpos de Seguridad del Estado (FCSE), debido a la naturaleza de su labor.

Para ello vamos a comenzar, haciendo un repaso por el fenómeno del liderazgo, procesos de toma de decisiones, así como, a situaciones de emergencia o crisis de distinta índole, finalizando este análisis y su aplicación, en el ámbito de las FCSE.

Las FCSE, como la Guardia Civil, son un tipo de organización de características particulares, así como los profesionales que la conforman, debido al tipo de institución, la labor realizada, las funciones derivadas de ello, y las tareas o retos a los que se enfrentan. Por ello, y por el tipo de organización ante el que nos encontramos, consideramos interesante este análisis, en el que tratamos de abordar el proceso del liderazgo en situaciones de emergencia y crisis.

Por lo tanto, todo ello nos lleva a tratar de analizar este proceso de liderazgo en situaciones críticas, y aportar una visión sobre lo comentado, poniendo el foco de atención en modo particular en las FCSE. Se hace esta puntualización en este tipo de organización, debido a que uno de los principales cometidos de las FCSE dentro del servicio público que realizan, consiste en hacer frente a situaciones de emergencia o críticas. También podemos encontrar otros equipos u organizaciones que cuentan entre sus principales cometidos o como principal, el abordaje de dichas situaciones, como cuerpos de bomberos, equipos sanitarios, equipos preparados para emergencias en organizaciones de carácter civil, como el caso de las ONG, entre otras.

Por todo ello, haremos un repaso del proceso de liderazgo, haciendo especial énfasis en esas situaciones de emergencia, críticas y/o crisis. Nos referiremos a dichas situaciones en esta ocasión, dado que lo consideramos necesario y de utilidad para todas aquellas organizaciones de distinta naturaleza y objetivo, al igual que para los profesionales que abordan este tipo de situaciones de alta incertidumbre, el proceso de liderazgo y toma de decisiones propiamente dicho, así como, la gestión de ese impacto emocional, crucial para el desarrollo del equipo y la labor a desempeñar.

## 2. EL FENÓMENO DEL LIDERAZGO.

El liderazgo es uno de los conceptos más estudiado, como fenómeno y como proceso, debido a las implicaciones que tiene a nivel individual, grupal, institucional y social. El liderazgo constituye un fenómeno complejo que ha ido evolucionando a lo largo del tiempo. Por ello, el estudio del liderazgo, su conceptualización, la definición de “líder” y el desarrollo de materia para su formación, ha generado un cuerpo de conocimiento amplio y, en ocasiones, ambiguo.

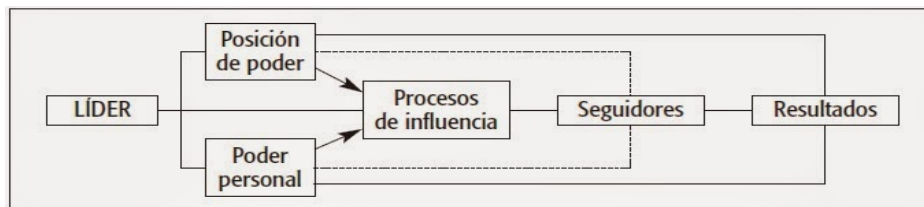
Las tendencias actuales apuntan hacia el estudio del liderazgo y de los líderes, de manera sistémica e integral, en consonancia con los intereses de la sociedad que lo define y las tendencias del momento.

Comenzamos haciendo un repaso teórico del liderazgo para sentar las bases del tema que nos ocupa, a saber, el liderazgo en las situaciones de crisis y emergencia.

## 2.1. CONCEPTO Y OBJETIVOS.

En primer lugar, profundizaremos en la teoría acerca del fenómeno del liderazgo. Blanco, Caballero y De La Corte (2005) nos indican que *“la característica central del liderazgo es la capacidad de ejercer influencia sobre un conjunto de personas[...]Por medio del proceso del liderazgo, se consiguen cambios en las actitudes y comportamientos de los seguidores, inclusive, se pueden llegar a inducir cambios en sus creencias”*. Entendiendo así, que para poder hablar de un proceso de liderazgo o de líderes, debe haber un conjunto de personas sobre el que se influye o se ven influidos por los líderes. (Blanco, Caballero y De La Corte, 2005).

En este sentido encontramos que, al hablar de liderazgo, hablamos de dos procesos por parte de los líderes. Por una parte, hay una posición de poder y, por otra, posibilidad de ejercer influencia (Blanco, Caballero, De La Corte, 2005). El siguiente cuadro resumen que muestra de forma gráfica, el proceso de liderazgo que comentamos.



**Figura 1.** Modelo de liderazgo de Jesuino (1996). Tomado de Blanco, Caballero y de la Corte (2005).

En este gráfico, se muestra el proceso de liderazgo, partiendo de la base, que los líderes tienen una situación de poder con respecto a los otros miembros del grupo, ejercen influencia sobre ellos, persiguen la consecución de los objetivos marcados y la eficacia de su grupo en ellos.

Ese poder social, se asienta sobre las bases de varios tipos de poder que exponen los autores Blanco, Caballero y De La Corte (2005), y que vemos a continuación:

- *El poder de recompensa.* Es el poder cuya base es la capacidad para conceder beneficios, recompensas y premios a una persona. Es el poder que se le atribuye a quien influye en los demás porque tiene capacidad para recompensar su proceder. Por ejemplo, las compensaciones salariales o las felicitaciones a los empleados, entre otras.
- *El poder coercitivo.* Parte de la posibilidad de penalizar aquellas conductas que se entienden como no apropiadas, que no se ajustan a las normas grupales o se consideran contrarias. En general, se basa en la reticencia a la penalización.
- *El poder referente.* En el poder referente se manifiesta la influencia la parte personal de los líderes, basado en la personalidad, la identificación con ellos, los valores que representa o el prestigio que se le reconoce. En este caso, los líderes actúan como referente del grupo y le confiere identidad. La mayoría de los líderes de grupos informales, como los grupos de amigos, surgen a partir de este tipo de poder.

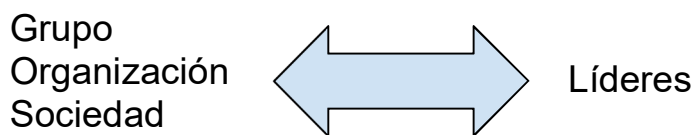
- *El poder legítimo.* Tiene como base la posición, y representa el poder “formal”, el que los miembros del grupo aceptan en función de una estructura (jerarquía militar, académica, organizacional) o procedimiento que es compartido en función del contexto, por ejemplo, la elección de la mayoría.
- *El poder experto.* Es un poder otorgado a quienes consideramos con mayor experiencia o criterio para resolver determinadas cuestiones. Se trata de un poder basado en la confianza que depositamos en las personas en base a competencias, habilidades y conocimientos.
- *El poder de información.* Basado en la posesión o acceso a datos o información, que sitúan a la persona o grupo, en una posición de privilegio.
- *El poder de conexión.* Hace referencia al poder que nace de la relación con personas “influyentes”, con las que se quiere ser asociado con alguna finalidad.

Tras este análisis de los tipos de poder que pueden contribuir al poder social otorgado a los líderes, continuamos analizando, ese proceso de liderazgo y su otro componente, que señalamos anteriormente, la influencia.

En el proceso de liderazgo, como refleja la Figura 1, se producen sinergias entre los seguidores y los líderes. Sin embargo, se considera que los líderes tienen mayor capacidad de influencia sobre sus seguidores, de lo que puedan ser influidos ellos, aunque se den esas sinergias en ambos sentidos, líderes- seguidores, seguidores-líderes.

Para ello, es necesario disponer de unos componentes resolutivos, una adecuada estrategia planificación, supervisión, evaluación del desarrollo de la tarea y consecución de los objetivos, y procesos de mejora continua, acorde a los objetivos que se planteen, sin embargo, si se carece de unos líderes óptimos y eficaces para ello, que otorgue dirección, hace difícil que la organización se mantenga en el tiempo (Noriega, 2008).

La importancia de los líderes y su función en los grupos, organizaciones y en última instancia, la sociedad en la que operan, parte de ser impulsores de esas entidades que comentamos, pero también generan un valor añadido a las mismas, por las que se les identifica a ambos.



**Figura 2.** Sinergia de identificación. Fuente: Elaboración propia

Por lo tanto y como comentamos anteriormente, podemos considerar a los líderes, como las personas centrales del grupo, equipo u organización, siendo por tanto los ejes del mismo. Además de ello, son los miembros más visibles o más conocidos fuera de esa entidad, al igual que son defensores de los intereses de la entidad, con respecto a otros grupos. (Blanco, Caballero, De La Corte, 2005)

Se sabe de la omnipresencia de los líderes, es decir, con independencia de que se encuentren presentes físicamente, al igual que no es necesario que den instrucciones constantemente, puesto que todos los miembros del grupo los reconocen y los tienen en cuenta, así como sus indicaciones u objetivos. Del mismo modo, los líderes tienen un

importante conocimiento del grupo y sus miembros, y también son concedores del funcionamiento del mismo, así como sus fortalezas y necesidades.

De los líderes, se espera que actúen cuando la situación así lo requiera, principalmente tomando decisiones u otorgando dirección, para que el grupo, el equipo o la organización, siga la dirección o los objetivos marcados, aun cuando el líder no intervenga directamente, como comentábamos. Todo ello, partiendo de la base principal, considerar a los líderes, con las habilidades y conocimientos necesarios para lograr que el equipo alcance sus objetivos, además de tener esa capacidad de influencia, tanto intragrupal como intergrupala.

Esa toma de decisiones, la definición de metas u objetivos o la distribución de tareas, se lleva a cabo desde la posición privilegiada de los líderes dentro del grupo, el equipo o la organización, teniendo en cuenta esa influencia y ese estatus, que el propio grupo otorga a los líderes para ello. Es decir, se le otorga ese rol, concreto y diferencial, a los líderes, en base a una serie de cualidades y capacidades, una visión estratégica, y saber hacer, reconocido por los demás miembros del grupo o los seguidores, siempre, en consonancia con los objetivos de la organización, con los que se sienten identificados.

Esa visión debe ser realista y compartida con los miembros del grupo, así como, es necesario el compromiso y participación de los miembros, para la consecución de esos objetivos marcados. Sin estas características, se hace difícil que los miembros del grupo, se sientan identificados con los propósitos y con el propio grupo y, por tanto, dificulta que se dé ese proceso de influencia y guía, del que venimos hablando.

Además de esa visión, debemos tener en cuenta otra cuestión, no menos importante, y es que en cuanto a los líderes se refiere, están inmersos en un proceso de evaluación y mejora constante, por parte, tanto de los miembros de su propio grupo, como de los grupos ajenos al propio.

Es decir, a los líderes se les evalúa constantemente, en función de su capacidad de entrega, rendimiento y consecución de objetivos, así como, de la eficacia de su grupo para alcanzar las metas planteadas. En caso que el grupo considere que el líder no ejerce ese papel, o no está consiguiendo los objetivos que se marcan o se presuponen, y no se encuentra una explicación plausible, que apoye esa no consecución de objetivos, especialmente, si es de manera repetida, o no hay un mantenimiento o mejora de los ya alcanzados, el rol de autoridad otorgada a los líderes, se disipa y se comenzaría a plantear un proceso de relevo o sustitución, y reorganización del mismo.

Los procesos de reorganización son complejos y, en ellos, tienen especial relevancia los grupos informales, que veremos más adelante. A continuación, haremos un repaso de los enfoques teóricos de liderazgo.

## 2.1 ENFOQUES TEÓRICOS DEL PROCESO DE LIDERAZGO

El fenómeno del liderazgo es complejo y amplio. Profundizamos en la teoría en cuanto al liderazgo, partiendo de tres enfoques teóricos principales a lo largo de la historia (Blanco, Caballero y De La Corte, 2005):

- Enfoque de los rasgos: el liderazgo como resultado de un conjunto de rasgos y características de personalidad (Modelo de “Gran Hombre”).



- Enfoque conductual: plantea el liderazgo como comportamientos más orientados a la eficacia en la tarea o más orientados a las relaciones grupales y las personas. Algunos ejemplos son *Ohio State University Leadership Studies* o el modelo de Rejilla de Liderazgo de Blake y Mouton.
- Enfoque situacional: considera el proceso de liderazgo, como las sinergias de rasgos y conductas, en un contexto o situación determinada, con capacidad de adaptación de esos rasgos y conductas de los líderes, a las situaciones. Algunos ejemplos son, el modelo de Eficacia de Liderazgo de Fielder, o la teoría de Liderazgo Situacional de Hersey y Blanchard.

Actualmente, el enfoque que se emplea es el propuesto por Bass en 1985, en el que se indican dos tipos de liderazgo que vamos a comentar a continuación. Sin embargo, este enfoque da mayor importancia al liderazgo transformacional, ya que se considera más adecuado socialmente (Rozo y Abaunza, 2010).

- *El liderazgo transaccional*. Hablamos de un tipo de liderazgo basado en los modelos más tradicionales. Se fundamenta en el intercambio o transacción, es decir, la relación de liderazgo implica un intercambio entre los seguidores y los líderes. Los líderes que podemos considerar transaccionales basan su liderazgo en el apoyo, la motivación, la recompensa contingente, la sanción o administración por excepción, es decir, se interviene cuando hay que corregir alguna cuestión, al grupo o a los miembros, en la medida que se logran los objetivos del grupo o se contribuye a ello, es decir, en función de su rendimiento o cumplimiento de tareas. Es un tipo de liderazgo que se concentra más en el desarrollo de las tareas y la consecución de los objetivos.
- *El liderazgo transformacional* está más focalizado en los líderes como agentes del cambio, que promueven el compromiso y motivan al equipo; tienen en cuenta cualidades, buscan generar relaciones basadas en la confianza, el compromiso, la cooperación y en actividades con un significado compartido. Es un tipo de liderazgo que tiene en cuenta los valores, creencias y cualidades personales tanto de los líderes, como de los seguidores, en la que se desarrollan las habilidades sociales y personales, aumentando la autoestima de ambos, líderes y seguidores, por consiguiente, conlleva mejores resultados, así como satisfacción y beneficios para ellos y la organización (Varela, 2010).

Tiene en cuenta a los miembros del equipo a un nivel más individual como persona, más que como herramienta para alcanzar objetivos, lo que fomenta que se integre al miembro en el equipo, se identifique con el mismo y se logre un mayor compromiso del mismo con la tarea, los objetivos, el equipo y los líderes. Los líderes transformacionales estimulan y motivan a los seguidores, también intelectualmente, teniendo en cuenta sus ideas, pudiéndoles consultar su opinión o haciéndoles partícipes en el proceso de toma de decisiones, y especialmente, en los resultados obtenidos. Este tipo de actos, afianza las relaciones de confianza, de cooperación, el respeto, hacen que el equipo se mantenga cohesionado y se siguen compartiendo valores, ideas y objetivos, con un valor añadido y con significado. Añadido a ello, se fomenta su autonomía, la innovación y la creatividad de los mismos, así como la motivación individual y grupal, siendo todo ello, necesario y beneficioso tanto para la recepción de las tareas como para el grupo, la organización o el beneficiario último de ese logro de objetivos, que



en algunas ocasiones redundante en la sociedad en la que opera, como es el caso, por ejemplo, de las FCSE.

Los seguidores tienen una consideración de manera personal hacia los líderes. Podríamos decir que los consideran un modelo a seguir, compartiendo las ideas o la forma de pensar, lo que facilita la identificación con ellos, así como la motivación y la cohesión entre sus miembros. Añadido a ello, generan inquietudes o curiosidad intelectual entre sus seguidores, que favorece esa influencia, ya sea porque se sienten identificados o se acercan a sus intereses, o porque ya tenían esa inquietud, y se produce esa adhesión al grupo.

Un punto importante a destacar en liderazgo, es la posibilidad de que se den situaciones en las que el desarrollo de la tarea por parte del equipo o del grupo, se lleve a cabo por la lealtad y el compromiso con los líderes, por la consideración, valoración y la identificación con ellos, puesto que son considerados modelos a seguir, así como la cohesión del equipo, antes que por la propia organización u otras motivaciones, en caso de que el equipo pertenezca a una entidad u organización mayor.

Asimismo, es fundamental para el liderazgo, la proyección de la imagen de los líderes. Para mantener ese rol y que continúe siendo esa persona de referencia en el grupo, es clave la capacidad técnica y habilidad para las relaciones sociales, no solo intragrupal, desde la confianza, la honestidad y el respeto mutuos entre los líderes y los seguidores, sino también intergrupales, de representación, negociación y defensa, es decir, marcar límites con otros grupos, en caso de ser necesario.

En relación al proceso de liderazgo, es importante destacar, que la eficacia del liderazgo es cuestión de estilo y de la capacidad de los líderes de adaptar su estilo en función de la naturaleza de la tarea y objetivo, así como a los miembros del equipo y potenciales, al contexto, medios y recursos, para orientar al grupo de manera adecuada para el desempeño eficaz de la tarea a desarrollar.

Para finalizar, es importante, tener presentes algunos conceptos como la importancia de los seguidores y el contexto para el ejercicio del liderazgo, la relevancia del poder y la influencia de los líderes con respecto a los miembros del grupo y la percepción de la eficacia, que los mismos tienen de los líderes, para seguir reforzando ese vínculo y ese rol, dentro del grupo. En caso contrario, perderá esa valoración, aunque no perdiese el liderazgo, lo que dificulta el desarrollo del grupo y las tareas. En el caso de las organizaciones formales, en esta circunstancia cabe la posibilidad, que se desarrollen grupos informales dentro de los formales. Un caso que veremos, a continuación.

### **2.1.2 Influencia de los grupos informales en el proceso de liderazgo.**

En este punto vamos a hablar sobre la influencia de los grupos informales en la organización y su desarrollo, así como en el rendimiento del grupo o la organización. Partimos de la base que, *“las personas se asocian, colaboran e interactúan para el logro de sus metas y los logros de la organización”* (Cequea y Rodríguez, 2012).

Dentro de las organizaciones también se dan dinámicas sociales. Los individuos tienden a agruparse, ya que *“los miembros del equipo no son simplemente individuos, sino miembros de determinado grupo, dentro del cual se forman sus reglas de relaciones*

*mutuas*” (Hernández, 1995; Aktouf, 2001; Cruz, Aktouf y Carvajal, 2003; Hodge, Anthony y Gales, 2003; Murillo et al., 2007).

Cuando hablamos del ámbito organizacional, podemos encontrar dos tipos de grupos. Por un lado, partimos de los grupos conformados en base al desarrollo de la tarea y los objetivos organizacionales y que vienen definidos por la organización, tanto su estructura, sus miembros, su rango jerárquico y la tarea a desempeñar, podemos decir que comprende la estructura orgánica de los equipos de trabajo. Por otra parte, tendríamos los grupos informales. Estos grupos informales parten de la organización, ya que sus componentes derivan de los equipos de trabajo, pero su desarrollo suele ser paralelo al grupo formal, se originan en torno interacciones e intereses compartidos, emociones, y se pueden crear lazos de amistad (Robbins y Coulter, 2010).

Esta influencia de los grupos informales, viene marcada por el estado de los grupos, es decir, si hay un alto grado de cohesión, colaboración, compromiso y sentimiento de pertenencia, no se plantean grandes conflictos, o se es capaz de resolver esas desavenencias, éstos, influyen favorablemente en los individuos que forman parte del grupo. En consecuencia, favorecen el desempeño de sus miembros y del grupo en sí, tanto a la consecución de objetivos como rendimiento del grupo.

En caso contrario, los grupos informales, se convertirían más que en un sistema favorecedor de los objetivos organizacionales, en una fuente de inconvenientes. En caso de no resolverse las desavenencias que puedan surgir, se trasladarían al resto del grupo formal, e incluso podrían tener repercusión en el desempeño del equipo de trabajo.

Es inevitable, el surgimiento de grupos informales dentro de los grupos formales o las organizaciones. El calado del grupo se hace evidente cuando el comportamiento del grupo informal, comienza a tener repercusión en el desempeño o desarrollo del grupo formal, equipo de trabajo, o la propia organización como tal. Desde ese punto de vista, puede darse una influencia y repercusión positiva, de colaboración y apoyos que tenga un efecto facilitador en el desarrollo del grupo formal y el logro de los objetivos.

Sin embargo, puede darse una influencia negativa. En este sentido, el grupo informal dificultará las funciones y el desempeño del grupo formal, con posibles consecuencias tanto para el grupo como, probablemente, para la organización. Incluso se podría perder ese apoyo a nivel individual entre los miembros del grupo o crear distintas identidades grupales, lo cual, podría afectar directamente al equipo de trabajo y, en consonancia con ello, a los líderes de los equipos o grupos.

En el clima organizacional y en la dinámica de los grupos formales, e informales, tiene una gran influencia la comunicación y el proceso de comunicación. ya que se pueden presentar dos escenarios en este sentido. Por un lado, un papel facilitador en el que hay impacto positivo que ayuda a agilizar los procesos de comunicación. Por otro lado, podría darse un aspecto negativo, favoreciendo la generación de rumores y malos entendidos, y perjudicando el buen funcionamiento organizacional y el clima laboral. (Viloria, Daza y Pérez, 2016)

Hay influencia positiva, cuando el grupo formal y el informal tienen la misma perspectiva y se sienten identificados e integrados dentro del grupo y trabajan por los mismos objetivos. Sin embargo puede darse, que surja la aparición de un grupo informal,

en base a desavenencias con la forma de hacer las cosas, o por nacimiento de nuevos liderazgos, que son quizás no contrarios a los existentes, pero sí plantean propuestas que tienen una mayor aceptación, en este caso, no se trabajaría en el mismo sentido, y puede darse situaciones de conflicto en la dinámica del equipo y a la hora de desempeñar la tarea, dificultando su consecución, lo cual repercutiría en el clima organizacional.

El funcionamiento del grupo, la figura y el papel de líderes, se encuentran íntimamente relacionados. Por lo tanto, los líderes deben estar atentos a estas dinámicas grupales, detectar y tratar de resolver las dificultades que puedan surgir en el grupo, ya sean de carácter formal o informal, en caso que haya la posibilidad que puedan afectar al equipo, puesto que como vemos, puede tener repercusión a todos los niveles en el resto del grupo, e incluso la organización.

Si los líderes permanecen inactivos, desconocen el funcionamiento del grupo, no detectan sus dificultades, no otorgan dirección o apoyo a su equipo, no son percibidos como resolutivos o competentes en sus funciones, es decir, dejan de ser eficaces y pierden ese rol de líderes, en consecuencia, dejan de ser modelos a seguir.

Ante esta circunstancia, es muy posible que surjan otros líderes dentro del grupo que tiendan por ellos mismos o porque la dinámica grupal les otorgue esa posición, lo que generaría un conflicto que, muy probablemente, plantearía una solución de carácter formal, para otorgar al grupo de nuevo armonía, y restaurar sus funciones y desarrollo de cometidos o tareas, de forma eficaz.

## 2.2. DESAFÍOS DEL LIDERAZGO.

En este repaso por el proceso de liderazgo es necesario hablar también de los nuevos desafíos del liderazgo ya que, el reto del liderazgo no se ciñe solo a realizar sus funciones y lo que se espera de los líderes desde su posición, sino que también supone otros desafíos.

El liderazgo debe ser estratégico, es decir, debe plantear un plan de acción, que integre misión, visión y valores, teniendo en cuenta una perspectiva tanto del contexto, como del equipo y sus potenciales, así como la estrategia o la visión para plantear estos objetivos y conducir al equipo en el tiempo.

Es necesario tener en cuenta la importancia de los valores en el proceso de liderazgo, ya que los valores de la organización y los de sus miembros suelen estar en consonancia. Los valores organizacionales enmarcan la actividad de la organización, y por ende, a aquellos que forman parte de ella, orientando su ejercicio profesional y su toma de decisiones en base a ellos. Los líderes actúan como representantes y veladores de esos valores, y a su vez, los proyectan a todos los grupos de interés.

El liderazgo como transferencia de conocimiento, ya que como decíamos los líderes son un modelo a seguir. Desde ese rol que le otorga el grupo, ejerce sus funciones, pero a la par, se produce una enseñanza ya sea implícita o explícita, a los miembros de su equipo, con independencia de que ese sea su primer objetivo, como sería el caso de las personas que se dedican a la docencia. Esta transferencia de conocimiento, se da en el sentido que son considerados “maestros”, ya que poseen mayor conocimiento técnico o experiencia en la tarea, lo cual no implica que no pueda haber aprendizaje a la inversa, es decir, que parta del equipo a los líderes.

El liderazgo plantea transformación, ya que, los líderes, podríamos decir, que son arquitectos y agentes de cambio, en la medida que consiguen llevar su perspectiva adelante con el apoyo y la convicción de los miembros del equipo, así como el impacto que genera para la audiencia o sociedad en la que operan.

El liderazgo implica ejemplo, y como tal ejemplaridad, por parte de los líderes. Sientan las bases de los líderes del futuro, así como una visión compartida, y una creación de significados que influyen, tanto en línea ascendente como descendente en la organización, como a nivel personal, en cada uno de los individuos que conforman el grupo, por lo que los aprendizajes y enseñanzas, tienen una repercusión mucho más allá del mero cumplimiento de los objetivos.

El liderazgo conlleva innovación, en la medida que lleva a cabo nuevos retos o plantea alternativas diferentes a las ya conocidas en el momento de resolver las situaciones planteadas, desde un punto de vista integral.

El liderazgo plantea intermediación, entendiendo que el papel de los líderes también se basa en integrar todas las alternativas, informaciones o puntos de vista y, también las emociones del mismo para realizar el diseño de la actividad, y además de ello, la intermediación requiere capacidad de negociación, tanto intragrupal como intergrupala.

Finalmente planteamos como desafío la propia función de liderazgo, a saber, otorgar dirección y sentido a la acción del grupo para lograr una consecución de los objetivos eficaz. Un gran reto, puesto que se van sumando nuevas realidades y contextos que hacen necesario adaptarse a los nuevos desafíos, para poder otorgar esa dirección.

Tras este análisis teórico sobre varios aspectos relacionados con el liderazgo, vamos a realizar un análisis sobre el siguiente punto sobre el que versa este texto, las situaciones de emergencia.

### **3. SITUACIONES DE EMERGENCIA. UN ANÁLISIS DE CONTEXTO.**

Las situaciones de emergencia, críticas o crisis, pueden darse en cualquier circunstancia o contexto, tanto individual, como organizacional o social.

#### **3.1 CONCEPTO. DEFINICIÓN Y TIPOS.**

En primer lugar, vamos a comenzar definiendo qué se entiende por situación de emergencia. Según el INSS, *“una emergencia es una situación o accidente que acontece de forma imprevista y puede afectar a la integridad física de las personas, a los bienes y/o al medioambiente, ya sea individualmente o colectivamente, pudiendo, en ocasiones, llegar a constituir una situación de grave riesgo colectivo, catástrofe o calamidad pública”*. (INSS,2024)

Es importante destacar, la naturaleza imprevista de las emergencias, la probabilidad y posibilidad de producir daños a personas, instalaciones, procesos y/o procedimientos, por lo que amerita en la mayoría de los casos, una acción inmediata y prioritaria para prevenir, paliar o neutralizar las consecuencias que se pudiera ocasionar. Esta rápida intervención requiere una alta exigencia en la preparación para este tipo de situaciones, tanto técnica, como mental, y en muchos casos, también física, además de

una adecuada gestión del estrés y el impacto emocional que pudiera darse ante estas situaciones.

Mordechai Benyakar en su artículo, *“Salud mental y desastres. Nuevos desafíos”*, nos indica que se pueden clasificar las situaciones de emergencia en dos, por un lado las provocadas por un individuo y por otro lado, las provocadas por la naturaleza. (Benyakar, 2002)

Teniendo en cuenta esta clasificación, vamos a profundizar un poco más en ella. Las provocadas por un individuo, pueden ser intencionadas, como por ejemplo una agresión ya sea individual o colectiva, física o psicológica, en la que el agresor o agresores, estarían identificados. Sin embargo, también cabe la posibilidad, que el agresor o agresores que infligen ese daño, no se encuentren identificados, al menos en un primer momento. Se hace esta diferenciación, porque la forma de manejar ambas situaciones es distinta, tanto para los afectados a nivel individual, tanto en cuestión de salud física y mental, así como para sus entornos, servicios de seguridad y salud, y en última instancia, para la sociedad como tal.

Por otra parte, encontramos los desastres y catástrofes que ocurren debido a causas de la naturaleza. En este caso nos indica Benyakar (2002), que pueden ser previsibles o imprevisibles. Que sean previsibles, quiere decir que se puede anticipar algún tipo de preparación y medios, sin embargo, no garantiza que puedan desbordarse las previsiones, o que sean poco abarcables por los medios que se disponen, por ejemplo, ante fenómenos meteorológicos. (Benyakar, 2002)

Queremos hacer en este punto una distinción que añade un punto de complejidad al concepto de situación de emergencia, como lo es, el de las crisis organizacionales. Esto es debido al contexto en el que actualmente vivimos, en el que las organizaciones tienen un gran peso en el desarrollo y la estabilidad social, en un contexto interconectado y globalizado.

La Norma ISO 22301 define crisis como *“una situación con un alto nivel de incertidumbre que afecta las actividades básicas y/o la credibilidad de la organización y requiere medidas urgentes”*.

En este sentido, las crisis pueden afectar a los recursos personales, materiales o económicos, infraestructuras u operaciones que son esenciales e imprescindibles para la actividad organizacional, e incluso puede repercutir en su reputación. El nivel de afectación de la crisis desencadenada, podría dificultar su abordaje, generando un grave perjuicio, pudiendo poner en peligro la continuidad de la organización o su reputación.

Son muchos los eventos o circunstancias potenciales que pueden generar una crisis. Poder identificarlos, así como la sinergia entre los mismos, nos ayuda a planificar y desarrollar un abordaje ajustado, nos facilita su gestión, y permite desarrollar los planes de actuación.

La complejidad de las propias organizaciones, así como de sus grupos de interés y de los contextos, aumenta de forma exponencial. Los escenarios y entornos son cada vez más complejos y dinámicos en los que su seña de identidad es la incertidumbre y la volatilidad y, por ende, se convierten también en seña de identidad de las crisis que se

originan. Debido a ello, la gestión de las mismas, requiere a su vez, gran complejidad por los factores a tener en cuenta y mayor preparación técnica y mental, en cuanto a conocimiento y especialización de los equipos y profesionales dirigidos a abordarlas.

Es importante destacar, la duración de las situaciones de emergencia o las crisis en el tiempo, su magnitud, el potencial daño y sus consecuencias, porque de ello depende el planeamiento y diseño de la intervención. Podríamos decir que pueden ser puntuales, entendiendo como tales, aquellas que ocurren de forma puntual y son abordables. En principio, su repercusión no tiene grandes consecuencias y no se prolongarían en el tiempo.

Por otro lado, podríamos hablar de aquellas cuya causa es puntual, pero sin embargo su repercusión es prolongada en el tiempo e incluso irreversible, y afecta a varios ámbitos a nivel individual, familiar, organizacional o social, como la muerte de una persona. Por otra parte, tendríamos aquellas que tanto la situación que la causa, como sus consecuencias son prolongadas en el tiempo y plantean un abordaje complejo, como por ejemplo, las crisis humanitarias, enfermedades crónicas o los conflictos armados.

Una de las características más importantes y definitorias, de las situaciones de emergencia y crisis, que no debemos pasar por alto, es que presentan peligro y oportunidad. Generalmente, se asocia una connotación negativa, puesto que representa la “pérdida” o la amenaza en cierta medida de la situación o contexto de partida. Sin embargo, una crisis o una situación de emergencia bien gestionada, puede conllevar, la resolución de la situación, con la corrección de la situación de partida, y un aprendizaje que sienta las bases a futuro. Añadido a ello, teniendo en cuenta el punto de vista del liderazgo, la gestión óptima y eficaz de una crisis puede suponer un refuerzo del mismo.

Todas las situaciones comentadas, así como las de crisis y emergencia se dan en un contexto. El contexto es un factor primordial en el momento de plantear el abordaje de la misma. Por este motivo vamos a realizar un repaso por los tipos de contexto.

### 3.2. LA IMPORTANCIA DEL CONTEXTO. MODELOS VUCA Y BANI.

El conocimiento del contexto, el escenario o la realidad en la que nos movemos, es necesario para plantear el abordaje de tarea, acción o intervención a realizar. En este punto, es importante señalar dos modelos de contexto que se plantean en la actualidad, debido a que el conocimiento de unas características básicas nos ayuda a diseñar ese plan de acción, ya que partimos de una alta incertidumbre, cuando se trata como hablamos en esta ocasión de situaciones repentinas y que reflejan esa incertidumbre e inmediatez. Hablamos de los entornos VUCA y BANI.

El escenario en el que nos movemos en la actualidad, se ha venido clasificando en los últimos tiempos, como entorno VUCA. Un entorno caracterizado, además por la inmediatez, la necesidad de adaptación y aprendizaje constante. El concepto VUCA tiene un origen militar, fue un término ideado en la Escuela de Guerra del ejército de Estados Unidos durante los años 90. El modelo VUCA se basa por un lado en el conocimiento del contexto del que se parte, y por otro en la capacidad de predicción que podemos tener antes el mismo a la hora de plantear un plan de acción para desarrollar una tarea o realizar una actividad.



A todo ello, debemos mencionar la repercusión y la incertidumbre añadidas debido a la globalización, la influencia de las nuevas tecnologías y las redes sociales, que aportan un punto de urgencia si cabe la posibilidad, debido a la retroalimentación en tiempo real. Las características del entorno VUCA son:

- V: Volatilidad (Volatility): debido a la gran velocidad que ocurren los acontecimientos y suceden cambios.
- U: Incertidumbre (Uncertainty): hace referencia a la dificultad o imposibilidad para poder predecir unos mínimos, y viene derivado en parte, por esa volatilidad a la que hacíamos referencia en el punto anterior.
- C: Complejidad (Complexity): referida, a la cantidad de variables y factores que podemos encontrar, así como a las sinergias entre los mismos y los resultados que se puedan dar como producto de ello.
- A: Ambigüedad (Ambiguity): en relación a la falta de claridad que nos plantea un escenario o al poco conocimiento o información que podamos tener, del contexto, la situación, precedentes o previsibilidad de la misma. Además, recordemos, la importancia de las sinergias.

Sin embargo, aparece en el panorama actual un nuevo escenario, el entorno BANI surgido a partir de la aparición de variables o factores que se encuentran presentes en el marco actual, y a los que VUCA no hace referencia.

El entorno BANI, aunque definido en 2016 por Jamais Cascio, en “Facing the Age of Chaos”, surge para explicar esas variables o factores que se hacen presentes y comprender mejor el escenario que se empezaba a dibujar, pero, especialmente adquiere mayor auge en el momento en el que nos encontramos a nivel mundial, con los últimos acontecimientos acaecidos, especialmente a partir de la pandemia. En este sentido, el entorno BANI tiene sello de identidad propio, marcado por el caos y la confusión.

- B: Frágil (Brittle): hace referencia a la debilidad que pueden presentar la mayoría de los sistemas organizaciones o sociedades, teniendo en cuenta la volatilidad que indicaba el modelo VUCA, es decir, son menos fuertes de lo parece debido a que pueden llegar a colapsar, si surge un imprevisto que no saben cómo abordar o se da una respuesta tardía. En este sentido, por lo general, la mayoría de las organizaciones parecen ser más consistentes de lo que son en realidad por lo que podemos caer en un exceso de confianza y no plantear soluciones oportunas.
- A: Ansiedad (Anxious): hace referencia a que enfrentarse a situaciones nuevas con las que no estamos familiarizados, generan ansiedad y miedo. Para minimizar esas sensaciones, se busca constantemente retroalimentación e información que nos pueda dar certezas, por lo que es un caldo de cultivo ideal para que puedan darse situaciones caóticas, si no se tiene esa retroalimentación o es errónea. Se introduce aquí, un factor crucial, y uno de los paradigmas de mayor relevancia y mayores retos de gestión en la actualidad, como es el factor emocional y la salud mental, su influencia y repercusión.
- N: No lineal (Non linear): hace referencia a la probabilidad que no haya relación directa entre causa y efecto. Nos habla de que puede que no haya proporcionalidad o equilibrio entre la causa y la consecuencia.
- I: Incomprensible (incomprehensible): hace referencia a que nos encontramos en un entorno que con el conocimiento que tenemos no podemos explicar, podemos



considerarlo ilógico, porque no responde a patrones conocidos en muchas ocasiones, por lo tanto, dificulta entender lo que ocurre en él.

Este tipo de escenarios hace necesario que nos debamos adaptar a la mayor brevedad posible y de forma eficaz, a los cambios. Una de las principales indicaciones que encontramos ante ello, es la necesidad de profundizar en el conocimiento de la situación de partida, y disponer de la mayor cantidad posible de información al respecto de la situaciones que debemos abordar, capacidad de adaptación a los cambios, flexibilidad y aprendizaje continuos, además de una visión estratégica y un liderazgo claros, que aporten estabilidad y capacidad de reacción ante estas circunstancias que se describen, ya que afectan a todos los niveles individuales, organizaciones y sociales.

Sin embargo, se produce un cambio en el que no sólo se toma en cuenta el aprendizaje y la capacidad de adaptación, si no que la definición de los entornos BANI, pone también el foco en conceptos como el de ansiedad, que refleja un punto de vista hasta ahora poco destacado, las personas a un nivel más individual, pero crucial y de gran importancia para afrontar este tipo de escenarios. Todos los sistemas, organizaciones y equipos que podemos encontrar, se componen de personas, pero también las propias entidades tienen la posibilidad de responder con ansiedad ante determinadas circunstancias, como por ejemplo, el comportamiento del mercado financiero.

Definir los nuevos escenarios y los nuevos conceptos que se plantean, nos ayuda a conocer mejor el entorno en el que nos encontramos, y desarrollar las estrategias o capacidades necesarias tanto a nivel individual, organizacional y social en todas las áreas (sanitaria, empleo, social, educación, seguridad, entre otras), para afrontar de forma eficaz los nuevos retos que se plantean, como los nuevos liderazgos, la importancia de la salud mental o la influencia del factor psicológico.

#### **4. EL PROCESO DE TOMA DE DECISIONES BAJO ESTRÉS. LA INFLUENCIA DE LAS EMOCIONES Y EL FACTOR PSICOLÓGICO.**

Los incidentes críticos, las situaciones de emergencia o las crisis, son eventos que tienen un gran impacto emocional, capaces de afectar los recursos de afrontamiento habituales de personas o grupos, incluidos los profesionales encargados de enfrentar estas situaciones de emergencia que, ante este tipo de eventos, tienen un comportamiento eficaz. Entendiéndose por eficaz en este caso, como la realización de su labor tratando de gestionar ese impacto emocional.

La mayoría de los profesionales que se enfrenten a situaciones de emergencia, es muy probable que experimenten reacciones emocionales ante estas circunstancias, especialmente si su profesión implica, que puedan enfrentarse a ellas, de manera recurrente, como el caso de los equipos sanitarios, los profesionales de FCSE, bomberos, entre otros equipos de emergencias, los departamentos de riesgos o los equipos o profesionales destinados a solventar las emergencias o crisis organizacionales.

Nos indican Prieto- Callejero et als, (2020) que *“toda catástrofe representa un acontecimiento traumático en la vida de las personas y las comunidades. El trauma psicológico producido tras un evento desagradable no experimentado anteriormente, provoca una crisis psicológica que se expresa a través de múltiples sentimientos y que*

*está relacionada con las características del individuo (sensibilidad, apoyo percibido, experiencias anteriores, entre otros), el tipo de fenómeno y sus características, así como el contexto social y cultural”*

Por ello es fundamental, la preparación psicológica de este tipo de profesionales, ya que se trata de buscar no solo la gestión del impacto emocional, la valoración del riesgo, así como el alto estrés para un desempeño eficaz, sino la recuperación tras ese impacto emocional y la minimización de las posibles consecuencias a nivel psicológico.

En este punto es importante indicar que la preparación de este tipo de profesionales, debe ser constante, actualizada y acorde a la naturaleza de su labor, al contexto y la organización de la que forman parte. En este sentido, podemos encontrar diferencias en la preparación que requieren, por ejemplo, un consultor financiero, las FCSE, o equipos de emergencia como los sanitarios, por poner sólo algunos ejemplos.

Según el modelo que presenta Espinosa (1981) las áreas básicas sobre las que basa la preparación de un profesional que intervenga en emergencias, conforman un todo, en el que una se apoya en la otra para una preparación integral. Estas áreas son:

- Preparación Técnico-Táctica: Conocimientos teórico-técnicos sobre aspectos específicos profesionales, relacionados con el desempeño de su labor.
- Preparación Física: Desarrollo y mantenimiento físico saludable y óptimo. En especial, aquellos profesionales destinados a emergencias requieren una preparación física, debido a la naturaleza de las situaciones a las que se enfrentan.
- Preparación Psicológica: Conocimiento y entrenamiento de estrategias de afrontamiento en situaciones o actuaciones profesionales y prevención de posibles consecuencias a nivel psicológico, derivadas de las mismas.

A continuación, vamos a comentar brevemente la reacción emocional que se produce ante situaciones de emergencia, para subrayar la complejidad que revisten.

#### 4.1. EL PAPEL DE LAS EMOCIONES EN LA TOMA DE DECISIONES.

La reacción ante la emergencia o crisis se inicia en el momento que se conoce la situación, el contexto, y las características del mismo. En ese momento, a nivel individual ya se hace una valoración de la situación y de la amenaza que supone a priori.

La alerta por la situación de emergencia, en sí puede provocar que la actividad que se venía realizando se vea paralizada y haya que adaptarse a la nueva situación y sus requerimientos para abordarla. En este punto, es donde se produce mayor activación emocional, y se ponen en marcha los recursos de los que disponemos a nivel individual cognitivos, psicológicos y físicos para hacer frente a la situación.

Se hace una valoración de la autoeficacia, es decir, si los recursos de los que disponemos a nivel individual en primera instancia y, colectivo en segundo lugar, son suficientes para hacer frente a esa situación. Aquí, la experiencia o el entrenamiento, y la preparación previos, son cruciales para las estrategias de afrontamiento de la situación y su resolución. Por ello, el aprendizaje juega un papel importante, pues las experiencias

previas del sujeto, sean reales, simuladas mediante entrenamiento, la formación o información, las expectativas de terceros o la propia presión para realizar un buen desempeño debido a la naturaleza de la labor, influyen modulando la percepción de amenaza y, por ende, la reacción ante la misma.

En este punto, el papel de los líderes es fundamental. Ante este tipo de situaciones y en concreto, el punto que describimos en este momento, los líderes, no sólo tienen que hacer frente a esa evaluación y percepción individual, sino del grupo, el equipo y los recursos de los que se dispone para hacer frente, teniendo en cuenta que se busca la resolución eficaz de la misma. Es decir, el nivel de estrés al que se enfrenta es mayor puesto que la dirección del grupo, el peso de la toma de decisiones, las propias decisiones en sí y el resultado de las mismas, recae en ellos.

Fidalgo Vega nos indica que, durante este proceso de percepción y evaluación, se produce paralelamente la vivencia a nivel emocional de la situación por parte del sujeto. En estas situaciones, cabe la posibilidad de alcanzar un grado de excitación emocional que inhabilita a las personas para tomar decisiones y ejecutar conductas de forma adecuada. (Fidalgo, 1999)

Si no se tiene esa percepción de autoeficacia y eficacia ante la situación, y el marco que planteamos de gestión de la misma, es decir, de toma de decisiones y gestión del equipo en todos los aspectos que hemos comentado hasta el momento, ya que en este punto, el equipo y su funcionamiento así como el reconocimiento de la figura del líder, debe tener una madurez notable.

Esa sensación de eficacia y autoeficacia ante la situación, es necesaria que se dé tanto por parte de los líderes, como por parte de cada uno de los miembros del equipo, puesto que estamos hablando que para que el equipo funcione de forma eficaz y pueda resolver la situación que sea planteada, es necesario que cada uno de los miembros realice adecuadamente su labor, ya que todos son necesarios y, sus funciones en la mayoría de los casos son interdependiente y están conectadas, de forma que llevan al cumplimiento de los objetivos. Lo mismo de parte, no solo los miembros del equipo si no por parte de los diferentes equipos o entidades, que deben trabajar en cooperación para cumplir ese objetivo, cada una debe realizar su labor para que se puedan completar el trabajo y conseguir los propósitos para los que son convocados.

En caso que no fuese así, debe haber un espacio para esa gestión, organización y dirección grupal en la que se marquen los objetivos y pautas a seguir, y el grupo pueda iniciar su labor. En este punto, el líder como modelo a seguir, y los miembros del grupo o equipo, vistos como referentes, principalmente por experiencia o capacidad técnica, cobran un sentido y relevancia mayores, para aquellos miembros menos experimentados, ya sea en su labor o en el equipo.

#### 4.2. EL PROCESO DE TOMA DE DECISIONES EN SITUACIONES DE EMERGENCIA Y CRISIS.

La toma de decisiones en situaciones de emergencia o crisis debido a la naturaleza de las mismas, ya comentadas, se dan de forma extraordinaria en un marco de incertidumbre y alto estrés, lo que les confiere una mención particular.

Cuando hablamos de situaciones de emergencia o crisis, puede conllevar un impacto emocional, que debe gestionarse de forma adecuada, para ello, es clave esa preparación técnica, mental y física. En caso que esa gestión sea insuficiente o inadecuada, puede hacer que aparezcan reacciones de ansiedad, miedo, pánico, pudiendo hacer que llegue a inhibir la capacidad de respuesta del individuo.

La activación emocional producida por una situación de emergencia inesperada, puede conllevar una respuesta de ansiedad, miedo o pánico, que, en caso que no sea bien gestionada por lo que su aparición, intensidad y duración, puede hacer que irrumpa comportamientos o conductas ante esta alarma que pueden ser de evitación de la situación, reacciones de pánico, agresividad, bloqueos, efecto “visión túnel”, entre otros. Este tipo de actitudes y emociones se producen ante la aparición de una emergencia, y lo que pueda suponer, ya sea a nivel individual, grupal o social.

La valoración a nivel cognitivo de la situación, se produce cuando se tiene la capacidad de gestionar el impacto emocional, y controlar la reacción y excitación emocional que produce la situación a todos los niveles indicados. Es en ese momento, cuando se produce una valoración de la situación, así como, el contexto y los recursos que tenemos de partida ante ella, se realiza el planteamiento de la situación por parte de los equipos y los líderes para diseñar el abordaje de la misma y se procede a iniciar el plan de actuación definido.

Esta es una de las funciones principales del líder, sino la principal, puesto que la toma de decisiones y el ejercicio del liderazgo y lo que conlleva, comentado en epígrafes anteriores, lo podríamos considerar como la definición de su labor.

*“El estrés focaliza la atención en el momento presente, inhibiendo los sistemas de respuesta a largo plazo”* (Álvarez Maestre, 2016). Además de lograr una adecuada concentración y atención en el corto plazo, también es necesaria una visión estratégica y de previsión a medio- largo plazo, para lo que una adecuada gestión emocional es crucial.

Es importante destacar en este sentido que, estamos hablando precisamente en este tipo de circunstancias, de la valoración de las consecuencias y tener en cuenta todos los factores y variables intervinientes en este tipo de situaciones, por lo que la suma de todo ello, nos indica una vez más la necesidad de la preparación y el entrenamiento de los profesionales que se enfrentan a este tipo de situaciones.

La toma de decisiones en este tipo de circunstancias, se da bajo condiciones de estrés y presión extraordinarias, sin embargo, todas las decisiones que se toman bajo estrés, por ser una situación de emergencia, no las podemos considerar de la misma naturaleza o iguales en cuanto a presión, demanda emocional o responsabilidad.

Además, las decisiones pueden afectar a uno o varios individuos, ser de rápida resolución o conllevar un largo proceso, implicar pocos medios o un despliegue amplio, además de la repercusión individual, organizacional o social que conlleve. En este sentido, Álvarez Maestre, señala que *“que no todos los panoramas y escenarios de trabajo son iguales, existen unos más complejos en los que el estrés es continuo y la toma de decisiones no es sinónimo de ganancias o pérdidas sino de vida y muerte, como los contextos, médicos, militares o de seguridad y judiciales”*. (Álvarez Maestre, 2016)

Podemos señalar que, cuando las decisiones conllevan repercusión sobre la vida o condiciones de vida de las personas, plantean responsabilidad sobre otros en algún sentido, y/o en función del tiempo que se tiene para tomar esa decisión, la información al respecto o la seguridad de la consecuencia, influyen en el estrés que conlleva la misma. Algunos ejemplos, la negociación de un despido individual o colectivo, o el despliegue para realizar un rescate ante una catástrofe natural o de búsqueda de una persona desaparecida, aunque podríamos mencionar muchos más ejemplos.

En ese entrenamiento del proceso de toma de decisiones, el funcionamiento de los equipos, los procesos y procedimientos, las estrategias de afrontamiento psicológico a nivel individual, en cada miembro, así como grupal u organizacional/ institucional, deben estar presentes, ya que así se favorece el desempeño eficaz de cada uno de los niveles ante este tipo de situaciones.

Es importante destacar que todas las personas implicadas en la emergencia, experimentan el impacto emocional y las reacciones tanto fisiológicas, como cognitivas y conductuales de la misma, incluidos los profesionales intervinientes, sin embargo se parte de la base que son profesionales preparados para su abordaje y cuentan con estrategias de afrontamiento adecuadas. Esto no quiere decir, que no sufran ese impacto emocional, sino que están preparados para gestionarlo de manera eficaz y poder desempeñar su labor.

Álvarez Maestre, referencia estudios como el de Salgado y Megía, que ya en 2008 indican que *“una exposición prolongada a situaciones estresantes pueden afectar al desempeño laboral por parte de los individuos”* (Álvarez Maestre, 2016). En este sentido es necesario una intervención e intervención posterior, como *debriefing* y *defusing* emocional, para recuperar el equilibrio emocional y adecuada gestión de lo vivido tanto inmediatamente como a posteriori, para proteger y prevenir en cuanto a salud mental se refiere y evitar la aparición del TEPT o Burnout entre otras, así como parte de un entrenamiento para una futura intervención.

A continuación, vamos a hacer un breve repaso, por algunos ejemplos que implican gestión emocional en las situaciones de emergencia.

#### 4.2.1. Incertidumbre y valoración de riesgo

*El riesgo es la probabilidad de que en una condición se produzca una pérdida determinada.* (Fidalgo Vega, 1999). El riesgo se refiere a situaciones de las que partimos con cierta información o precedentes, es posible identificar alternativas, y por lo tanto podemos valorarlas, así como posibles resultados y sus consecuencias, con independencia de que finalmente se sucedan.

La incertidumbre, por su parte, se refiere a situaciones de las que disponemos de información ambigua, lo que dificulta establecer hipótesis, e identificar alternativas, por lo que no podemos medir el impacto (Fidalgo Vega, 1999). Este escenario afecta al proceso de toma de decisiones y a la capacidad de acción. Esta incertidumbre, no solo influye en la capacidad de decisión o acción, sino también al comportamiento humano.

En las personas, la percepción de esta pérdida, que comentamos, se evalúa en base a la idea de riesgo que se tiene y cómo es percibida, es decir, el grado de amenaza experimentada y no del resultado de una evaluación objetiva del nivel de riesgo. Si la persona tiene información, preparación o se ve capaz de afrontar ese riesgo, este hecho, repercute directamente en la respuesta emitida por la persona.

Fidalgo Vega apunta que, *“el individuo realiza un balance inmediato, considerando la salud propia y la ajena, si la amenaza es conocida o desconocida y su confianza en el control y capacidad de afrontar la misma o no.”* (Fidalgo Vega, 199)

Es necesario establecer un consenso de partida de los criterios, objetivos, o puntos clave sobre los que se parte y lo que se quiere alcanzar. De este modo se sientan las bases para comenzar a organizar la estrategia a seguir, y el consenso alrededor de ello es crucial, ya que, sin un marco para la toma de decisiones, es muy complicado conseguir que tanto los equipos, como los miembros de los equipos, e incluso, la coordinación entre ellos sea posible y se pueda desarrollar una labor eficaz.

En este sentido, la labor realizada por los líderes es fundamental, es aquí donde el proceso de liderazgo y la figura de los líderes, permite dar ese marco a la toma de decisiones y establecer las bases sobre las que se va a guiar el equipo en su desempeño, así como la dirección otorgada en cuanto a objetivos y funcionamiento del mismo, y con respecto a otros, en caso que haya más intervinientes. Además, es crucial, ya que a nivel de impacto emocional, la percepción de riesgo e incertidumbre, contribuyen a la capacidad de respuesta tanto de los equipos como de los individuos que los conforman de tal modo que gestionar ese impacto por parte de los líderes, la base para que tanto los miembros del equipo como el equipo funcione como un todo, y pueda desarrollar la tarea que les sea encomendada.

Y es que, cuando aparece esa sensación de riesgo percibido en un contexto de incertidumbre, aunque haya información, es muy probable que la respuesta dada por las personas a nivel individual, no sea la más adecuada para afrontar la situación, debido a que la percepción del riesgo para los sujetos es principalmente subjetiva, y pueden aparecer comportamientos espontáneos dirigidos a salvar esos riesgos como ansiedad, bloqueos, pánico o huida, entre otras.

Cuando esta serie de conductas se da en presencia de más personas, la tendencia es a imitar el comportamiento de otros. El fenómeno de imitación se da porque hay una respuesta ya construida, no es necesario evaluarla, si no, solo ejecutarla, lo que en esos momentos donde no hay tiempo para hacer una valoración cognitiva, facilita una alternativa de respuesta ante la situación. También, pueden darse fenómenos de inhibición social o de dilución de la responsabilidad.

Ante este tipo de circunstancias es posible que pueda darse el fenómeno del pánico, lo que sería el catalizador de una situación que desborde la capacidad de reacción de los equipos, tanto si tenemos en cuenta el propio equipo, afectando al propio desempeño, como si este fenómeno de pánico se da fuera del equipo, por ejemplo en los afectados, lo que puede limitar o desbordar la capacidad de respuesta de los equipos de emergencias.



#### 4.2.2 El fenómeno de pánico

El pánico es consecuencia de la valoración de la situación ante la que nos vemos indefensos y desbordados. Según Fidalgo Vega, se puede definir como un *"conjunto de personas que reaccionan con sentimientos de alarma, sea real o supuesto el peligro, y con una conducta temerosa, espontánea y no coordinada"*. (Fidalgo Vega, 1999)

Es un factor que agrava el riesgo individual, debido a que se pierde la sensación de autoeficacia, es decir de verse capaz de afrontar la situación, y además es un peligro añadido a la situación porque el pánico, es un fenómeno que se "contagia", lo que puede desembocar en situaciones de peligro mayor, añadidas a la ya existente. Generalmente, ante una situación de peligro real o imaginaria, respondemos con ansiedad e incluso miedo. Esta es una respuesta adaptativa, ya que nos permite valorar el peligro al que nos enfrentamos y la capacidad de respuesta que tenemos ante él.

En términos generales, podemos decir que sentir ansiedad o miedo, puede ser positivo en el sentido que es adaptativo, pero cuando el miedo es desproporcionado no nos permite evaluar el peligro cognitivamente ni posibles alternativas, por lo que puede desembocar en conductas desadaptativas que pueden empeorar la situación, suponer un riesgo para nosotros mismos o para otros, como es el caso de la huida. A partir de ese momento se puede "contagiar" de modo que deja de ser una respuesta individual y pasa a ser una respuesta colectiva. (Fidalgo Vega, 1999)

La conducta colectiva es espontánea y está sujeta generalmente a normas creadas por los propios participantes surgidas en ese momento. Fidalgo Vega nos indica que las personas se ajustan a normas que definen, en una variedad de situaciones, la conducta esperada en cada momento. Ahora bien, si se declara una emergencia, las normas que regían en la situación anterior quedarían suspendidas y el comportamiento dejaría de ser ordenado y predecible. (Fidalgo, 1999)

El fenómeno del pánico se genera a partir de un factor precipitante, por el que las personas sienten un miedo intenso. Las expectativas y normas sociales no se ajustan o explican la situación, por lo que cada individuo, busca evitar o salir de la situación de peligro de forma individual y, por ende, la situación puede conllevar mayor riesgo. El pánico si no se gestiona en sus fases iniciales, puede resultar en una situación caótica.

El fenómeno del pánico, se convierte en una conducta colectiva, principalmente por el fenómeno del "contagio" y la imitación de respuesta. Ese contagio es un proceso en el que una persona influye en otra y ésta, a su vez, en otra, y así sucesivamente, de forma rápida, en los que en un contexto de incertidumbre suele haber escalada emocional. Implica la difusión de la emoción y la imitación de comportamiento de un individuo a otro.

Así, se puede producir un incremento de la intensidad de la conducta, pudiendo agravar la situación de emergencia o crisis de la que partíamos. Cuando nos encontramos en escenarios de dolor y además hay incertidumbre, si estamos en grupo, puede darse como comentamos, emociones paralizantes o conductas de escape, huida, dolor o rabia, especialmente ante situaciones de muerte o posibilidad de riesgo vital. Ante estas



situaciones es crucial, la gestión del impacto emocional, para evitar que se pueda desbordar la situación.

En esas fases iniciales, es fundamental, la adecuada gestión del impacto emocional de la situación, el papel de los líderes y los profesionales de referencia, ya que son figuras que contribuyen mediante su acción y ejemplo, a disminuir la incertidumbre y especialmente en fases iniciales, favorece el control de la emociones, la reducción de ansiedad y miedo y por tanto pánico, lo que ayuda a controlar la situación y que pueda desarrollarse el abordaje de la misma en los términos planteado en un inicio.

En este sentido, el papel de los líderes y de los referentes de los equipos o los afectados es fundamental, no solo para que no se “contagie” el pánico, si no también para que no se produzca un contagio emocional, ya sea de emociones positivas o negativas, puesto que esa conexión emocional puede darse y afectar al desempeño de la tarea. Es importante gestionar adecuadamente las emociones, puesto que si son positivas puede que la euforia anticipada sea contraproducente, como una mala gestión de las emociones negativas puede afectar también al desarrollo de la situación.

## **5. LA IMPORTANCIA DEL LIDERAZGO Y LOS LÍDERES EN SITUACIONES DE CRISIS Y EMERGENCIA.**

Como venimos analizando a lo largo del texto el liderazgo y el papel que desempeñan los líderes tanto en los equipos como en las organizaciones es fundamental. Este papel tiene una relevancia mayor cuando hablamos de las situaciones de crisis o emergencias.

El liderazgo en situaciones de emergencia y situaciones de crisis e incluso críticas, tiene un impacto significativo en la forma en cómo se aborda, y por ende en cómo, tanto el equipo como todos y cada uno de sus miembros, la organización o comunidad y, los propios afectados y sus grupos de interés, acometen tanto la propia situación como la recuperación de la misma.

En este sentido se trata que los líderes, dirijan y orienten a su equipo en esos momentos de ambigüedad e incertidumbre, esta situación excepcional, buscando la mejor solución ante la situación planteada, minimizando el impacto negativo que pueda tener o las consecuencias, y estableciendo las bases la recuperación o la búsqueda de un equilibrio o adaptación más adecuados posibles, ante la misma. Se trata de que los líderes sean capaces de gestionar adecuadamente la situación dada y el estrés generado por la misma, en base a sus experiencia, capacidades, habilidades, preparación y entrenamiento previo.

La adecuada gestión de la situación y la consecución de los objetivos marcados o la correcta gestión de la adaptación de objetivos, en caso de que no se puedan alcanzar los primeros planteamientos, contribuye al fortalecimiento de su liderazgo, así como, a la organización, debido al aprendizaje que se obtiene de la gestión de la situación, aporta una solidez a futuro que permite, enfocar y gestionar mejor posibles situaciones similares que puedan ocurrir. Así mismo, refuerzan la imagen y la reputación de la organización a la que representan.

En este sentido, los líderes tienen un papel fundamental, ya que en principio, serían los encargados de implementar ese aprendizaje o aportar sus conclusiones para ello, así como la implementación de nuevas estrategias para mitigar los riesgos futuros y, la construcción de una cultura organizativa que sea adaptativa y resistente.

Plantear diferentes escenarios y riesgos, permite la adecuada formación e información de los intervinientes. También es necesario evaluar la intervención llevada a cabo para establecer aprendizajes, estrategias de recuperación y equilibrio, tanto de la situación, como de la intervención, así como la adecuada gestión del impacto emocional, de los profesionales intervinientes, antes, durante y después de la situación dada. El planteamiento y desarrollo, de un buen plan de gestión de crisis puede ser la diferencia entre una respuesta eficaz a la crisis y una respuesta ineficaz.

Asimismo, es fundamental destacar el papel de los líderes, en la gestión del impacto emocional de las situaciones de emergencia y crisis, no solo por la gestión de la incertidumbre, sino por la orientación y dirección dada al equipo, en esos momentos en los que, esa incertidumbre es una de las cuestiones más destacadas tanto de los equipos como sus componentes a nivel individual. Especialmente, si son situaciones de alto impacto emocional, aunque sean más o menos breves en el tiempo, tanto si son situaciones que a priori pueden parecer “leves”, pero que su prolongación en el tiempo puede también afectar y tener consecuencias a nivel psicológico, y por ende al desempeño y rendimiento, tanto del equipo como de sus miembros.

Ante esta cuestión, la gestión del estrés y el impacto emocional, es importante destacar, la comunicación de las malas noticias y la gestión de las mismas, como puede ser el hecho, de no lograr los objetivos o la posibilidad que no se alcancen, y seguir reforzando y dirigiendo al equipo, a pesar que no se reciban buenas noticias o éstas, sean dramáticas. Un punto en el que la comunicación y la gestión de las emociones del equipo, desde un enfoque realista es fundamental, así como la gestión a posteriori, de la evaluación de la situación y áreas de mejora y aprendizaje, son claves.

Una de las más duras realidades, a las que se pueden enfrentar los equipos, es la gestión del duelo. Ese duelo, puede ser tanto ante la pérdida de compañeros como ante la realidad que podemos encontrar, por ejemplo, en catástrofes naturales, muertes violentas u otras. En este sentido, el líder tiene un papel crucial y destacado, puesto que es el referente. Ante este tipo de situaciones, la gestión de la situación va desde que se conoce la situación, la comunicación, el esclarecimiento de lo sucedido, la sensación de injusticia, y la gestión emocional de ese duelo, tanto en el momento que se conoce la noticia o se está viviendo esa realidad, como a posteriori, tanto ante el equipo, como los propios afectados o ante la comunidad o sociedad en la que opera.

Los líderes, en las situaciones de crisis son los motores y soportes del equipo, la organización y también, de los propios afectados. Tienen un papel crucial en la evolución de la situación, y el equipo, así como en la recuperación del equilibrio o la adaptación tras la misma. La importancia de la preparación óptima, la experiencia y el rol de líderes en el sentido que son modelos a seguir, actúan como ejemplo, se les considera “maestros”. Además, actúan como soportes y “pantalla”, en cuanto a impacto emocional de la situación para sus equipos, lo que les confiere un especial papel en el equipo, siendo uno de los grandes desafíos de su ejercicio de liderazgo, además de la evaluación constante

del desarrollo de la situación, para una toma de decisiones oportuna, otorgar dirección y objetivos al equipo, para el abordaje de la misma.

## **6. EL LIDERAZGO EN SITUACIONES DE EMERGENCIA. APLICABILIDAD EN GUARDIA CIVIL.**

La Guardia Civil es un cuerpo de seguridad pública de naturaleza militar, y ámbito nacional, que forma parte de las Fuerzas y Cuerpos de Seguridad del Estado. Según datos del Instituto Armado, a las tareas conocidas como Servicio Peculiar del Cuerpo, se dedica un total de 46.000 agentes, lo que supone prácticamente el 62% de total del personal y a las especialidades, se dedica 25.000 especialistas, un 34%, mientras que el resto de miembros del cuerpo están dedicados a tareas de mando y gestión. (Guardia Civil, 2024)

La Guardia Civil es una entidad de naturaleza jerárquica, claramente definida, por su organización y organigrama, es decir, tanto dentro de la carrera profesional como en el organigrama y distribución territorial, ya que la Guardia Civil se encuentra presente en todo el territorio nacional.

Aun siendo una entidad de naturaleza jerárquica, y teniendo entre sus funciones algunas como las comentadas, es importante tener en cuenta, que es una organización dinámica cuyo funcionamiento y gestión responde también a cuestiones relativas a la organización propiamente dicha, como la adecuada gestión de personal. En este punto, los procesos de liderazgo y, teniendo en cuenta tanto las características de la organización como de sus funciones, adquiere una especial relevancia.

En este sentido, y como indican los datos reflejados anteriormente, una parte de sus profesionales tienen responsabilidades y funciones de mando y gestión. En este punto, el proceso de liderazgo, el estilo y el papel de los líderes ante sus equipos, sean de mayor o en número de miembros, los valores de la organización, así como la visión y la misión de la misma, de la que forman parte y a la que representan, cobran especial relevancia puesto que los miembros, guían su actuación profesional en base a ello.

Podemos decir que la probabilidad de la Guardia Civil, de enfrentar situaciones de emergencia, incertidumbre y riesgo, tanto para otros como para sí mismos, es bastante alta, dada la naturaleza de su labor. Los líderes de los equipos en este caso, se enfrentan con frecuencia a este tipo de situaciones, tomando decisiones bajo estrés en situaciones críticas, ya que es una cuestión implícita en su labor.

Un punto importante a destacar en abordaje de emergencias en cuanto a FCSE y los equipos de emergencias, en este caso, la Guardia Civil es que suelen ser de los primeros en llegar al escenario en el que se plantea la emergencia o crisis. Por lo tanto, su intervención en esos primeros momentos, es crucial para la evolución de la situación dada, debido a la alta incertidumbre del momento, la necesaria valoración de la situación y del riesgo para plantear esa intervención, así como la gestión emocional propia a nivel individual, del equipo, e incluso, los afectados.

En esta línea, subrayamos la importancia y la urgencia de abordar el factor psicológico y la salud mental de los profesionales que forman parte del cuerpo, tanto en

prevención, detección precoz e intervención, en aquellos casos o dinámicas, en las que se considere necesario. En este abordaje el papel de los líderes y de la institución como tal, es fundamental.

Añadido a ello, es una profesión que también cuenta con riesgos psicosociales asociados como responsabilidad sobre la vida de otros y la propia, turnicidad, nocturnidad, dificultades de conciliación, exposición a alto estrés de forma continua, riesgo vital propio y ajeno, exposición a situaciones de alto impacto emocional de forma recurrente, entre otros, por lo que, como indicábamos, el abordaje en salud mental se hace necesario y determinante.

Debido a todo lo comentado, es importante seguir reforzando la preparación y formación, en cuestiones de liderazgo a los miembros de Guardia Civil, para que los equipos y sus líderes alcancen una madurez que conlleve su propia gestión como equipos, así como enfrentarse a este tipo de situaciones de forma eficaz. Estas circunstancias pueden ser enfocadas como oportunidades de crecimiento y mejora, tanto para los líderes como para sus equipos.

Como vemos, el proceso de liderazgo y el papel de los líderes en el caso de los miembros y los profesionales que conforman el Instituto Armado, no se reduce únicamente a la responsabilidad sobre sus equipos, sea de la escala que sea, o el número de componentes de los equipos de trabajo, sino también a la coordinación con otros equipos sean también pertenecientes a Guardia Civil u otras entidades, como los equipos de sanitarios y emergencias, bomberos u otros, como es el caso del abordaje de emergencias, o el trabajo con otras FCSE, nacionales, internacionales o supranacionales.

Pero especialmente, la Guardia Civil y sus miembros tienen un compromiso de mayor alcance, y es que la Guardia Civil, representa un liderazgo institucional en la sociedad, al igual que cada uno de los miembros que forman parte de ella, con independencia del rango y escala que porten, tienen ese papel inherente a su responsabilidad.

Los profesionales y miembros de la Guardia Civil no solo realizan labores propias de su puesto, si no que tienen un valor y una función social por su cercanía y accesibilidad a la ciudadanía. Tanto sus miembros, como sus líderes y representantes, estarían sujetos a este liderazgo institucional, ya que no solo contribuyen al liderazgo en la organización si no a la proyección de esta, en la sociedad o comunidad en la que opera. El liderazgo institucional aborda el papel y el significado que representa la institución en la sociedad. En el caso de la Guardia Civil, su papel ante la sociedad es relevante por las distintas labores que realiza, por la vocación de servicio y el servicio al ciudadano, cercano y accesible.

Las situaciones de emergencia, las crisis, los momentos de incertidumbre son momentos en los que la toma de decisiones, el liderazgo y la figura de los líderes y su función adquiere su mayor relevancia. En esta línea, se pueden entender como momentos críticos para los líderes de equipos de FCSE, en este caso Guardia Civil, en los que están sometidos a una presión añadida, consciente o inconsciente, ya que también son “evaluados” en cierta medida, en esas circunstancias. En el caso del Instituto Armado, esa evaluación viene por parte del equipo, de la propia institución y, en última instancia,

de la comunidad o sociedad en la que opera, lo que añade un componente de presión añadido sobre el liderazgo, derivado del liderazgo institucional.

## 7. CONCLUSIONES

Liderar en situaciones de crisis es, sin duda alguna, una de los retos más complejos a los que se enfrentan los líderes en el ejercicio de su función. Requiere, además inspirar, motivar, apoyar y comprender a otros en los momentos difíciles e inclusive, críticos. El liderazgo en situaciones de crisis, requiere gestionar la situación adecuadamente, de forma que el proceso de toma de decisiones y la orientación dada al equipo, así como la gestión emocional, propia y del grupo, permita el mejor abordaje de la situación y la resolución de la misma.

Previamente a esa situación de emergencia o crisis, hay una evolución y desarrollo previo del equipo y por ende, del liderazgo. Recordemos que los procesos de liderazgo, no pueden darse si no hay seguidores, al igual que los equipos son dinámicos y presentan desafíos continuos, que deben ser gestionados para su correcto funcionamiento, cohesión y compromiso. Es importante destacar, que no hay un estilo mejor que otro, si no que para lograr un liderazgo eficaz, es necesario adaptar ese estilo de liderazgo, tanto a la tarea, como al equipo y contexto, para poder orientarlo de forma apropiada en el logro de los objetivos planteados.

En el abordaje de todo tipo de desafíos pero especialmente, en el abordaje de situaciones de crisis y emergencias, es importante conocer el contexto en el que nos situamos, para poder plantear las estrategias apropiadas para la gestión de la situación, y los recursos necesarios y disponibles para ello. Los líderes deben mantener la perspectiva estratégica a largo plazo, planteando no sólo las necesidades inmediatas de la situación dada sino también el desarrollo de la situación a corto, medio y largo plazo, así como una visión holística y estratégica de la misma, detectando peligros y oportunidades.

Una de las características de las situaciones de emergencia y crisis, y más aún, en los tiempos que vivimos actualmente de aldea global e interconexión, es que son impredecibles y cuyos cambios son repentinos, por lo que los líderes deben ser capaces de adaptarse a las nuevas demandas. La capacidad de adaptación permite a los líderes ajustar tanto la perspectiva como la estrategia, en caso de ser necesario, según la evolución de la situación, de la naturaleza de la misma y de las características del equipo, sus componentes, así como la dirección y los objetivos planteados.

Estas cuestiones, se acentúan en los contextos de emergencia y crisis puesto que contamos con un factor añadido, el del papel de las emociones y el factor psicológico en la gestión del riesgo y la incertidumbre, que afectan de forma directa a la toma de decisiones.

Un adecuado proceso de liderazgo en situaciones de crisis, implica un proceso constante de aprendizaje y entrenamiento. Un proceso de liderazgo de crisis, debe plantear de forma anticipada situaciones a las que nos podemos enfrentar, para comenzar a desarrollar una estrategia o plan de emergencia que nos permita una respuesta eficaz y adecuada por parte de todos los actores, y permita evitarla, o en caso de no ser posible, la minimización de consecuencias.

Una adecuada comunicación, es clave durante todo el proceso de liderazgo, pero ante una situación crítica es crucial y determinante. En este sentido, la comunicación durante una crisis debe ser orientada a la acción, es decir enfocada a otorgar dirección y orientación sobre la forma de actuar ante el desafío presentado. Los líderes deben proporcionar instrucciones y pautas concisas a todos los actores implicados en la situación para el abordaje de la misma, y coordinar la respuesta a la emergencia. La información y pautas dadas, puede tener un impacto significativo en la gestión de una crisis, también a nivel emocional, pudiendo contribuir a aliviar la incertidumbre, la ansiedad y el miedo, que acompañan este tipo de situaciones.

El liderazgo eficaz en situaciones de crisis y emergencias, no sólo implica tomar decisiones y orientar a los equipos y sus miembros de forma adecuada para la consecución de las metas, sino que también implica una adecuada gestión del impacto emocional, la comunicación de las malas noticias o la posibilidad de no lograr los objetivos, y especialmente, la gestión del duelo, en caso que sea necesario.

Durante una situación de emergencia o crisis, una de las facetas más relevantes de los líderes, es la gestión emocional propia y ajena, es decir, deben gestionar el impacto emocional que la situación provoca en ellos, y por otro lado en los miembros de su equipo y en los afectados, dando las pautas y las instrucciones oportunas, una adecuada comunicación y un filtrado de la información óptimo.

En este sentido, los líderes actúan como “pantalla”, una especie de filtro, entre la retroalimentación de la situación y las emociones que provoca en el equipo, ya que así permite que el equipo se pueda focalizar en su tarea, pero al mismo tiempo debe dar soporte en este sentido, atendiendo tanto las emociones como las necesidades que puedan requerir para realizar su labor, en cuanto a medios, recursos o posibles alternativas de resolución.

Comprender a sus equipos e incluso, compartir las emociones, fortalece la cohesión y la identidad, y otorga significado compartido y compromiso, tanto con la tarea con el equipo como con los líderes, lo que les refuerza en ese rol. Recordemos que el liderazgo no tiene cabida, si no hay personas que creen y confían en esos líderes.

Todo lo comentado en este texto, en cuanto a liderazgo y gestión de equipos aplica a todo tipo de organizaciones y en especial, a la Guardia Civil. Esto es debido a que la Guardia Civil es una organización dinámica, cuya gestión tanto de personal, como de medios y recursos, representa un desafío de necesario y constante abordaje.

La Guardia Civil es una organización jerárquica, por lo que lleva implícitos los procesos de liderazgo. Además, por la naturaleza de su labor y sus funciones, se enfrenta a situaciones de emergencia y crisis, de manera habitual, siendo en su mayoría de alto impacto emocional, influyendo de forma directa en ese proceso de toma de decisiones y liderazgo por lo que el abordaje del factor psicológico y la salud mental desde la organización debe ser institucional.

Para terminar, puntualizar en ese liderazgo institucional que la Guardia Civil representa en la sociedad, debido a ese servicio público ejemplar, siempre partiendo de la base, que la Guardia Civil *“procurará ser siempre un pronóstico feliz para el afligido”*.



**REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

- AENOR. (2024). *ISO 22301- Continuidad de negocio*.  
<https://www.aenor.com/certificacion/tecnologias-de-la-informacion/continuidad-negocio>
- Almiron-Arevalo, V.; Tikhomirova, A.; Trejo-Toriz, A.; Garcia-Ramirez, J. (2015). Liderazgo transaccional vs. liderazgo transformacional. *ReiDoCrea*, 4, 24-27.
- Alonso, M. (2022). *Entornos VUCA: gestión de proyectos en un mundo cambiante* Asana. *Asana*. <https://asana.com/es/resources/luca>
- Alvarez Maestre, A (2016) *Influencia positiva del estrés en la toma de decisiones*. *Revista Poiésis*, 31, 19-28.
- Arévalo, L. (2023, 16 noviembre). *Jamais Cascio y la Transición de VUCA a BANI*. *Mocatis*. <https://mocatis.vip/blogs/transformacion/jamais-cascio-y-la-transicion-de-luca-a-bani>
- Associació Catalana de Salut Laboral y de la Asociación Española de Higiene Industrial (2024). *Archivos de Prevención de Riesgos Laborales*.
- Benyakar, M. (2002). *Salud mental y desastres. Nuevos desafíos*. *Revista de Neurología. Neurocirugía y Psiquiatría*. 35(1). Ene-Mar 3-25.
- Blanco, A.; Caballero, A.; De La Corte, L. (2005) *Psicología de los grupos*. Pearson Educación. ISBN: 84-205-3911-2
- Cequea, M., & Rodríguez-Monroy, C. (2012). *Productividad y factores humanos. Un modelo con ecuaciones estructurales*. *Interciencia*, 37(2), 121-127.
- Cordero Leyva, I., González Téllez, M., & Gómez Cera, F. (2021). *Los valores organizacionales compartidos para el ejercicio de la dirección*. Consideraciones teóricas para el ejercicio de la dirección. *Didasc@Lia: Didáctica y Educación*, Vol. XII. Año 2021. Número 1, Enero-Marzo.
- Del Moral Torres, A., López Silvelo, M., López Gómez, J., Soto Rodríguez, J. (2023) *Dirección y Liderazgo*. Centro Universitario de Guardia Civil.
- Dirección General Protección Civil y Emergencias (2024). *Guía didáctica de intervención psicológica en catástrofes*.
- Fernández García, R. (2012). *Cómo controlar el pánico en situaciones de emergencia*. *Gestión Práctica de Riesgos Laborales*, nº 90, 8-16.
- Fidalgo Vega, M. (1999). *NTP 395: La conducta humana ante situaciones de emergencia: la conducta colectiva*. Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo. Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales.



- Fidalgo Vega, M. (1999). *NTP 390: La conducta humana ante situaciones de emergencia: análisis de proceso en la conducta individual*. Instituto Nacional de Seguridad e Higiene En el Trabajo. Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales.
- Guardia Civil (2024). *Información institucional*. Guardia Civil  
<https://www.guardiacivil.es/es/institucional/index.html>
- González, A. (2023). *Qué es un entorno BANI y diferencias con un entorno VUCA*. OpenWebinars.net.<https://openwebinars.net/blog/que-es-un-entorno-bani-y-diferencias-con-un-entorno-vuca/>
- Hernández Straub, A. (2003). *Crisis en organizaciones. Revisión bibliográfica y estudio de caso*. Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. Universidad de Chile.
- INSST(2024.). *Emergencias*. Portal INSST.  
<https://www.insst.es/materias/riesgos/seguridad-en-el-trabajo/emergencias>
- Peralta, J. (2023). *El riesgo y la incertidumbre, variables clave en la toma de decisiones*. <https://japeraltag.medium.com/el-riesgo-y-la-incertidumbre-variables-clave-en-la-toma-de-decisiones-a2e964870335>
- Prieto-Callejero, B. cols ( 2020) *Revisión sistemática sobre la reducción de efectos emocionales negativos en trabajadores del área de emergencias y catástrofes mediante técnicas de catarsis*. Archivos de Prevención de Riesgos Laborales Associació Catalana de Salut Laboral·23(1):52-67 ISSN: 1138-9672 ISSN electrónico: 1578-2549
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. Pearson Educación.
- Rozo, S.; Abaunza, M. (2010) *Liderazgo transaccional y transformacional*. vol.28, n.2, pp.62-72. ISSN 0121-4500.
- Rueda Armengot, C., & Peris Ortiz, M. (2013). *Toma de decisiones en situación de certeza, riesgo e incertidumbre*. Escuela Técnica Superior de Ingenieros Industriales. Universidad Politécnica de Valencia.
- Sanchez, Rodríguez, A (2010) *40 Años de la teoría del liderazgo situacional: una revisión*. Revista Latinoamericana de Psicología. Vol 42. No 1, 25-39. ISSN 0120-0534
- Soto, M.; Areche, R (2008) *El liderazgo en tiempo de incertidumbre en organizaciones inteligentes*. CICAG: Revista del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales, ISSN-e 1856-6189, Vol. 5, Nº. 1, 2008, págs. 27-38
- Ubierna, A. (2010) *Toma de decisiones. Extrapolación y Estrés*.

- Viloria Escobar, J; Daza Corredor, A; Pérez Correa, K (2016). *Dinámicas e influencias de los grupos informales en las organizaciones*. *Ánfora*, 23(40), 169-194. Universidad Autónoma de Manizales. ISSN 0121-6538.
- Zerpa, A. (2022). *¿Qué es el entorno BANI? y ¿Cómo nos afecta? Adiós VUCA*. Orientación para el empleo. Herramientas para Buscar Empleo o Autoempleo. <https://www.orientacionparaeempleo.com/entorno-bani/>
- Zuluaga, P., Moreno, S (2012) *Relación entre síndrome de Burnout, estrategias de afrontamiento y engagement*. *Psicología desde el caribe*, 29, 205-227.

