

**RAFAEL DE ANDRÉS PASTOR
PATRICIA LAGUNA LLORENTE
ELENA LLORENTE IGLESIAS
ROSA MARÍA DE PABLO LÓPEZ
ROBERTO PARIENTE MARTÍNEZ
AURORA VELASCO SIERRA**

Licenciados en Psicopedagogía

Extracto:

CON este trabajo ofrecemos al CUERPO DE BOMBEROS DE LA CAM una metodología moderna de formación ocupacional basada en criterios psicopedagógicos.

Partiendo del ANÁLISIS DE LA INSTITUCIÓN Y DE SUS COMETIDOS y a través de una evaluación de las NECESIDADES, podremos discernir las metas y OBJETIVOS CONCRETOS A LOGRAR, mediante el DISEÑO DE UN PROGRAMA DE FORMACIÓN global que incluya: contenidos, la secuenciación de los mismos, herramientas psicopedagógicas, técnicas y procedimientos de Evaluación del Programa y Valoración del Impacto que ha tenido la actividad en la empresa, así como la realización del seguimiento de la implantación de éstos en la Institución a lo largo del tiempo.

Como CONCLUSIÓN, apuntamos que no se puede hacer un proceso formativo sin un conocimiento profundo de la Institución, sus cometidos y necesidades reales. La formación ha de ser llevada a cabo por especialistas con conocimientos técnicos en materia psicopedagógica, en colaboración con personas clave de la empresa, considerando todos los departamentos y niveles jerárquicos, desde la Dirección hasta el último empleado. No hemos de olvidar que la operativización de un Programa Formativo conlleva un esfuerzo intelectual en su configuración, económico en su implementación, personal en su asunción e institucional en su implantación. Todo este esfuerzo debe tener una buena recompensa en una empresa eficaz y rentable para la sociedad.

Sumario:

PARTE I

1. Introducción general.
2. Metodología de la intervención formativa.
 - 2.1. Introducción.
 - 2.2. Análisis de la meta y sus requerimientos.
 - 2.3. El aprendizaje en los adultos y su motivación.
 - 2.4. La comunicación y sus desafíos.
 - 2.5. Análisis institucional.

Anexo. Una formación para aprender a trabajar en equipo.

NOTA: Hasta aquí se reproduce en esta Revista. En próximos números publicaremos las partes II y III.

PARTE II

- 2.6. Análisis de necesidades.
 - 2.6.1. Evaluación de la situación actual.

- 2.6.2. Creación de una visión de futuro.
 - 2.6.3. Recogida de información.
 - 2.6.4. Clasificación de la información.
 - 2.6.5. Puesta en común de los resultados.
 - 2.6.6. Decidir los pasos a seguir para su puesta en marcha.
 - 2.6.7. Conclusiones.
 - 2.6.8. Conocer y tener en cuenta a los participantes.
- 2.7. Diseño del programa de formación.
- 2.7.1. Objetivos.
 - 2.7.2. Contenidos.
 - 2.7.3. Acciones.
 - 2.7.4. Recursos.
 - 2.7.5. Responsables.
 - 2.7.6. Secuenciación en el tiempo.
 - 2.7.7. Indicadores de evaluación.
- 2.8. Selección del equipo formador.
- 2.9. Elaboración de recursos didácticos.
- 2.10. Aplicación del programa.

PARTE III

- 2.11. Evaluación del programa.
- 2.11.1. De la percepción.
 - 2.11.2. Del aprendizaje.

2.11.3. De la transferencia o aplicación práctica al desempeño laboral.

2.11.4. Del impacto.

2.12. Seguimiento y consolidación.

3. Conclusión.

4. Bibliografía.

5. Anexos.

5.1. Tablas.

5.2. Documentos legales.

El presente trabajo está dividido en tres partes debido a la extensión del tema y en orden a una mejor comprensión del mismo.

La PARTE I se ocupa de analizar con profundidad el sentido de todos los pasos que nosotros consideramos necesarios en vista a un correcto ANÁLISIS DE NECESIDADES, punto de partida del Proyecto de formación que queramos implementar en la Institución del Cuerpo de Bomberos.

La PARTE II comienza con la metodología más operativa a la hora de realizar un ANÁLISIS DE NECESIDADES que nos procure la información más fehaciente de forma que podamos delimitar los OBJETIVOS DE LA FORMACIÓN Y EL CAMINO MÁS ADECUADO PARA SU LOGRO, tema que se aborda en el DISEÑO DEL PROGRAMA DE FORMACIÓN.

La PARTE III expone la importancia de realizar una evaluación continua durante todo el proceso antes enumerado así como un seguimiento del impacto que ha tenido la actividad formativa en la empresa; para su realización presenta una serie de herramientas indicando el cómo utilizarlas y el contexto en el que se deben aplicar para que sean eficaces y oportunas.

Las referencias que aparecen a lo largo del trabajo con respecto al Cuerpo de Bomberos han sido tomadas de CONVERSACIONES INFORMALES tenidas con miembros de esta Institución. No se pretende en ningún momento hacer referencias personales y cualquier comentario con respecto a cargos y categorías profesionales son meramente simbólicas y se corresponden con sus homólogos en cualquier otro tipo de empresa.

PARTE I

INTRODUCCIÓN GENERAL

El Servicio de Prevención y Extinción de Incendios y Salvamento se convierte, a nivel operativo, en el eje fundamental en el ejercicio de las competencias por la Comunidad de Madrid en materia de protección civil y, en consonancia con ello, se establece un estatuto jurídico del Cuerpo de bomberos que, teniendo en cuenta esta circunstancia, prevé las especificidades de este Cuerpo en relación a sus condiciones de trabajo, (...) creando un Plan de carrera Profesional y la formación y régimen disciplinario y específico.

(Ley de Regulación de los Servicios de Prevención y Extinción de Incendios y Salvamento de la CAM, Exposición de Motivos, segundo)

Estamos en la época que muchos sociólogos califican de posmoderna, pues los grandes desafíos a los que se enfrentó el hombre de la Época Moderna han sido superados. La técnica ha logrado multiplicar la producción hasta límites insospechados de forma que las necesidades básicas de los individuos ya están resueltas, ahora el hombre ya no se contenta con tener un determinado bien, sino que lo desea «bueno», es decir, «de calidad». La cultura de la calidad busca la satisfacción de la sociedad, pues a buena cuenta, todos somos «clientes» de todos en algún momento de nuestra vida, todos nos necesitamos mutuamente y si queremos que la sociedad funcione, un objetivo que parece prioritario es que todos los sistemas, ya sea el político, el económico, el de los **SERVICIOS**, el educativo y el administrativo no sólo «funcionen» sino que «funcionen bien». Una formación eficaz y adecuada a las demandas funcionales de la empresa repercuten en un servicio eficaz y rentable que deja en los usuarios el sentimiento de que tienen una Administración que «funciona bien», que se traduce en una predisposición positiva hacia los responsables tanto políticos como directivos del Cuerpo de Bomberos.

Y aquí entramos en un campo verdaderamente amplio, pues definir lo que es la CALIDAD se ha hecho algo muy complejo. Si pasamos una encuesta a los diferentes colectivos que componen una Institución podremos tomar conciencia de las dificultades que esto entraña, porque es un concepto que está unido a LAS EXPECTATIVAS, INTERESES Y NECESIDADES PERSONALES de forma que se puede definir como:

satisfacción del cliente externo-interno

considerando como **cliente interno** a los que conforman la Institución como tal, pues son ellos, en definitiva, los que realizan el trabajo, en nuestro caso los miembros del Cuerpo de Bomberos que deben hacer una salida para resolver un problema social en el que se experimenta el peligro y la impotencia de los que los llaman, ellos son «la cara, las manos, la presentación» de nuestra Institución del Cuerpo de Bomberos de cara a la sociedad, los que hacen que la «cosa funcione» o que haya múltiples defectos, son, en definitiva, los que con su implicación y talante transmiten el «espíritu» de la Institución al entorno en el que está inserto.

Los Servicios de Prevención y Extinción de Incendios y Salvamento de la Comunidad Autónoma de Madrid son un Servicio Público, y por lo tanto tiene unas características especiales que deben ser tomadas en cuenta si se quiere establecer un modelo de mejora de la calidad así como lo exige nuestra Cultura de la Calidad.

HELGA DRUMMOND (1995 p. 148-149) especifica estas características de las empresas de servicios:

- **LA ENTREGA DEL SERVICIO:** la idoneidad del producto es importante, pero lo es más la forma en que se efectúe su entrega. Un bombero aunque sepa mucho, si se alarga en el servicio en forma innecesaria o trata mal al ciudadano, predispone mal al usuario contra la Administración Pública y el que la detenta, sin embargo, si se siente protegido va a agradecerlo, sobre todo cuando son bienes y vidas los que están en juego. (Preparación técnica).
- **EL CARÁCTER PERECEDERO DEL SERVICIO:** los servicios no se pueden almacenar, por lo que hace falta una buena planificación del tiempo. Las faltas imprevistas del bombero o la ineficiencia de los efectivos van a dar lugar a malestar y problemas públicos, dada la magnitud de los eventos a los que hay que responder. (El trabajo en equipo).
- **LA INTERACCIÓN ENTRE EL PRODUCTOR Y EL CLIENTE:** la interacción afecta a la percepción de la calidad; éstos dependen de los «momentos críticos» en los que el productor y el cliente se encuentran, que están siempre rodeados de una gran carga emotiva y premura en tiempo. (La comunicación).
- **LA NATURALEZA INMATERIAL DE LA CALIDAD:** la calidad del servicio tiene un gran carácter subjetivo, pues lo que para un cliente puede ser maravilloso, para otro es un fastidio o descortesía, por lo que hay muchos factores difíciles de comprobar. (La evaluación).

En resumidas cuentas, la configuración de la Institución del Cuerpo de Bomberos inserta en una Cultura de la Calidad conlleva:

1. IDENTIFICAR LOS PRINCIPALES DETERMINANTES DE LA CALIDAD: proyectar un servicio adecuado significa preguntarse:

- ¿Quiénes son nuestros usuarios?
- ¿Qué necesitan?
- ¿Qué podemos proporcionarles?

Debe ser al mismo tiempo coherente con la capacidad de la Institución y con las restricciones impuestas por el espacio, las instalaciones, los recursos económicos y la tecnología.

2. MANEJAR LAS EXPECTATIVAS DEL USUARIO: en las empresas de servicios una parte de la misión de la dirección es «estructurar» las expectativas de los USUARIOS, de forma que su percepción a la hora de recibir el servicio sea positiva y estimulante.

3. IMPRESIONAR AL USUARIO: la prestación de un servicio es como una representación teatral, hay que preparar el escenario y el personal saber representar su papel.

4. INSTRUIR AL USUARIO: pues si un usuario quiere sacar el máximo beneficio de un servicio, debe saber cómo usarlo.

5. CREAR SISTEMAS DE APOYO FIABLES: la tecnología se ha de diseñar de manera que facilite la prestación de servicios de calidad, el personal no puede prestar al cliente la debida atención si está preocupado en solucionar una avería o trabajo con instrumentos anticuados o mal diseñados. La reducción de los tiempos de espera es uno de los mejores servicios que podemos ofrecer a nuestros usuarios. Los sistemas de apoyo han de estar en función de las preferencias de los usuarios.

6. SOLICITAR AL USUARIO SU OPINIÓN: medir la calidad de un servicio es mas difícil que la de un producto manufacturado, pero el hecho de que el usuario no se queje ya es una buena señal, por otro lado, las investigaciones pueden no dejar ver la verdad.

Un punto esencial y que no se ha tomado muy en cuenta por ser precisamente el personal peor cualificado y peor remunerado es el PERSONAL DE PRIMERA LÍNEA, éstos son los Bomberos-conductores y mandos, con peor remuneración y más dificultades para acceder a la formación en comparación con los suboficiales y oficiales. No tomamos lo suficientemente en serio que son éstos la verdadera «cara del centro de servicios», son ellos los que están en contacto con los usuarios y los que de alguna manera enfrentan la calidad o defectuosidad del servicio que se le presta, pues son los eslabones últimos de una larga cadena.

Esto que parece tan evidente no ha redundado en una formación más esmerada y en una preocupación por hacerles las cosas sencillas, de forma que puedan actuar de adentro y con agrado en su tarea frente al público. El acento se ha puesto en el control y la exigencia precisamente por la preocupación de los beneficios a corto plazo.

Es fundamental el cambio de mentalidad: **en una empresa de servicios la calidad es producto del sistema y este sistema son las personas**, por eso FORMAR UNA PERSONA ES CREAR UN ARMA COMPETITIVA FORMIDABLE. Para lograr este objetivo son indispensables los siguientes requisitos:

- Formación preliminar.
- Formación práctica: conocimientos necesarios para hacer el trabajo en la práctica.
- Orientación durante el trabajo, de forma que los instructores puedan advertir las dificultades que enfrentan los empleados.
- Reciclaje: la mejora continua exige formar al personal en lo que puede llegar a hacer.

La formación, de cualquier tipo que sea, consiste en un intento de perfeccionamiento de aquellos a quienes se dirige; de un desarrollo de sus potenciales, de sus facultades, de sus aptitudes, de sus características. En suma, de un aumento de sus posibilidades.

La pretensión final es el desarrollo del hombre a través de la educación y de la instrucción. **La instrucción** es la adaptación de hombre a su tarea, mientras que **la educación** es la adaptación del hombre a su ambiente, a su entorno. Por tanto, el concepto de formación o de acción formativa abarca tanto la educación como la instrucción.

Conviene distinguir entre formación y perfeccionamiento. La **formación** se refiere a la enseñanza de conocimientos totalmente inéditos para aquellos que los reciben. En cambio, **perfeccionamiento** hace alusión a mejorar aquellos conocimientos o habilidades ya poseídos por los formandos.

CONDICIONES DE UNA FORMACIÓN EFICIENTE

La formación debe tomar en cuenta los principios del desarrollo individual, es decir, partir de las características de sus destinatarios, en nuestro caso, hombres y mujeres adultas, con una formación previa. Si esta premisa no se tiene en cuenta, se provoca en el formado un sentimiento de baja autoestima, un pobre autoconcepto, e implícitamente imposibilita la aparición de secuencias creativas en las personas. Pueden explicarse estas afirmaciones en las conclusiones siguientes:

- ® Existe una **falta de coherencia entre las expectativas de una persona actual normal y los logros** que permite alcanzar la formación en la empresa, entendida como adiestramiento en una tarea.

- ® Las consecuencias de esa falta de coherencia son **los sentimientos de frustración**, de fracaso y la tendencia a la conflictividad.
- ® Ante esta situación, fácilmente se registra una **actividad insolidaria** entre los miembros de la empresa, incluso dentro de las propias acciones de formación. Esta actitud insolidaria forma parte de una serie de conductas adaptativas o defensivas, frecuentemente inmaduras, que vienen a constituir como un código no escrito, que rige en el interior de las organizaciones burocráticas.

LA FORMACIÓN Y LOS CONFLICTOS EMPRESARIALES

La frustración en determinados niveles de la empresa, especialmente cuando es habitual e indefinida, es decir, cuando tiene sus raíces en el ser poco, en el bajo nivel de autoestima, resulta sumamente difícil de corregir. Solamente unas acciones formativas que vayan mucho más allá del adiestramiento pueden elevar el nivel de autoestima. Los grupos frustrados constituyen un tremendo potencial de conflictividad imprevisible y frecuentemente incontrolable, sobre todo en Instituciones como la nuestra donde los empleados son FUNCIONARIOS, con el derecho a permanecer siempre dentro de la Institución.

Las razones de estos conflictos que brotan de la frustración colectiva son frecuentemente ajenas a la empresa. Tienen un origen social general. Sin embargo, las propias empresas dan ocasión al desencadenamiento de una conflictividad incontrolable al establecer una política de selección mal orientada y una política de formación pobre e incompleta.

Una buena política de formación no es ningún sucedáneo que asegure a una empresa sus posibilidades de permanencia y desarrollo en unas nuevas circunstancias sociales, políticas y económicas. Sin embargo, bajo ciertos aspectos estas nuevas circunstancias a las que nos enfrentamos harán que sea precisamente el personal mejor formado, el más lúcido, el más informado y, por consiguiente, el más exigente y hábil en las negociaciones. Su capacidad de diálogo será, sin embargo, mayor y también lo será su atención a las razones objetivas de la parte empresarial y su comprensión de la política a medio y largo plazo.

De esto se deduce la importancia que este trabajo posee; nuestro objetivo o **Hipótesis Científica**, como Equipo Asesor del Cuerpo de Bomberos, es poder demostrar que:

La formación es una herramienta clave para potenciar la responsabilidad y autonomía de los funcionarios de forma que puedan obtener mayores éxitos que repercutan en la eficacia del sistema.

Para poder mantener esta afirmación vamos a profundizar en la formación como tal, **LA IMPORTANCIA QUE TIENE DENTRO DE UNA EMPRESA, DE FORMA QUE PODAMOS ESTABLECER NUESTRA HIPÓTESIS OPERATIVA O DE TRABAJO.**

Los programas de formación impartidos por una empresa son, desde el punto de vista económico, una de sus más sanas inversiones. Así lo han demostrado varios estudios: una formación adecuada es más útil para desarrollar la aptitud y la actitud de los empleados que la mera experiencia de trabajo.

El capital humano interviene de forma decisiva en el desarrollo de la empresa. Entendiendo por capital humano el conjunto de conocimientos, de aptitudes y de actitudes de los miembros de una comunidad, potenciadas por la formación y el entrenamiento.

En esta línea, una investigación llevada a cabo en Italia por la empresa «*Italsider*» concluye su informe afirmando que «el patrimonio mayor que la empresa posee es el grado de formación de su personal; en relación con esto, una empresa será tanto más eficiente cuanto más elevada sea la preparación y la calidad de sus empleados».

Esto siempre es así en la empresa: aquella cuyos cuadros son personas bien formadas y que actualizan permanentemente sus conocimientos tiene muchas más posibilidades de superar los posibles problemas ante las nuevas técnicas. Además, una mejor formación da mayor seguridad al trabajador para enfrentarse con éxito a los problemas, y le posibilita promocionarse además de obtener mayor satisfacción con su trabajo.

Al departamento de personal compete favorecer este clima de aceptación de las ventajas de la acción formativa. Un buen método para ello es implicar a los ejecutivos de los departamentos de la empresa en la elaboración y determinación de los programas y sistemas más convenientes.

Hoy en día, ya nadie duda que los programas de formación en la empresa son, desde el punto de vista económico, una de sus mejores inversiones. Siendo la importancia triple: para la empresa, para los empleados, y para la sociedad.

® **Para la empresa**, la formación de los empleados es importante porque:

- Las aptitudes de los empleados se desarrollan más y mejor con una formación adecuada que con la mera experiencia en el puesto de trabajo, lo que facilitará el que puedan rendir más.
- El absentismo y las salidas pueden disminuir con una adecuada política de formación, debido quizá porque los planes de formación son un importantísimo factor de motivación y de retención de personal valioso, y repercuten decisivamente en la moral y en la satisfacción del trabajador.

- La experiencia demuestra cada vez más claramente que aquella empresa que mantiene en formación continua a sus empleados tiene muchas más posibilidades de superar los eventuales posibles problemas ante las nuevas tecnologías y la creciente competencia.
- ® **Para los empleados**, también es importante la formación porque:
- Una mejor formación le da una mayor seguridad para desempeñar sus tareas: menos averías, menos errores, menos material de desecho, mayor calidad del producto/servicio (empleo eficiente y mejor aprovechamiento de los equipos NOKIA).
 - Le posibilita promocionarse, lo que redundará en una mayor motivación de logro.
 - Le permite obtener mayor satisfacción con su trabajo, al conocerlo mejor y desempeñarlo más adecuadamente.
- ® **Para la sociedad** en general, ya que unos empleados mejor formados son más competitivos y, por tanto, elevan el nivel general de competitividad del país.

OBJETIVOS DE LA FORMACIÓN

El objetivo general de la formación es intentar cambiar los comportamientos. Para ello es preciso que incida sobre tres aspectos que determinan el comportamiento humano: los conocimientos (saber), las habilidades (saber hacer) y las actitudes (saber ser). De esta forma se puede conseguir el desarrollo armónico del sujeto en formación.

En concordancia con esta triple importancia, la formación empresarial persigue un triple objetivo: empresarial, individual, psicosocial.

- ® **Empresarial**: conseguir que el personal realice óptimamente las tareas de su puesto de trabajo. La empresa facilita formación a sus empleados para que éstos mejoren su rendimiento y, por tanto, para que la empresa obtenga mayores beneficios. Esta consideración corre el riesgo de considerar el factor humano como mero motor de la rentabilidad.
- ® **Individual**: posibilitar la promoción personal. Todo acto de producción es un fenómeno complejo con componentes humanos (capacidad de reflexión, iniciativa, organización, mando, ...). Pues bien, la formación intenta cambiar comportamientos; el comportamiento humano viene determinado por:
- los conocimientos,
 - las aptitudes,
 - las actitudes,

de ahí que la formación deba transmitir conocimientos, mejorar aptitudes y modificar actitudes. De esta manera se posibilita la promoción personal. La promoción es, a plazo más o menos largo, el término normal de toda formación (entendiendo la promoción en su sentido más amplio: ascenso en la jerarquía, pase a una categoría profesional superior, aumento de la eficacia personal o incremento de la influencia social.)

- ® **Psicosocial:** preparar al personal para un mejor servicio a la comunidad. Se trata de perfeccionar las actitudes de los trabajadores respecto al bien común, a través de la empresa y de su profesión. La tarea de un empleado adquiere un valor humano y social cuando tiene conciencia clara de que con su trabajo aporta algo al conjunto de la producción y de la sociedad en general. De esta forma su trabajo es fuente de satisfacción personal y profesional **(en los Parques de Bomberos con más salidas se produce un incremento de la satisfacción personal, pero por contra también un aumento de la frustración, debido a una falta de reconocimiento a nivel de promoción personal y en ocasiones ni tan siquiera a nivel social).**

Con toda esta información podemos definir nuestra **Hipótesis Operativa** de la siguiente manera:

El conocimiento técnico y científico acerca de la formación optimizará el empleo de ésta como herramienta para el desarrollo de los individuos y, por consiguiente, de las organizaciones empresariales.

Por tanto, el **Objetivo General** de este trabajo consiste en:

Asesorar al Departamento de Formación del Cuerpo de Bomberos de la Comunidad de Madrid, mediante la creación de un plan integral de formación tanto teórico como práctico, adaptado a las características particulares de dicha Institución.

EL DEPARTAMENTO DE FORMACIÓN EN LA EMPRESA

La formación empresarial ha pasado por numerosas etapas, desde una primera etapa individual hasta la **Etapa de consolidación de los servicios de formación dentro de las empresas** a la que actualmente asistimos.

En los últimos 25 años han ido naciendo numerosos departamentos de formación. En la repetida «Encuesta para el diagnóstico del desarrollo de los Recursos Humanos en España» aparece el dato de que el 68% de las empresas encuestadas tiene un departamento de formación.

Estos departamentos parecen estar consolidados, pues el 74% de ellos dispone de presupuestos anuales y además su presupuesto va aumentando año tras año.

El responsable del departamento de formación tiene autoridad para aprobar la inversión en seminarios públicos y «a medida» (54% de las empresas), aunque en la mayoría (62%) éste no puede autorizar la inversión en proyectos de formación.

Sin embargo, «*la dotación de medios y personal tanto en calidad como en cantidad del departamento de formación es suficiente*» sólo en el 38% de las empresas.

Dentro del organigrama de la empresa la formación tiene varias posibles ubicaciones. Una cosa parece clara, la formación debe estar, en principio, **integrada en el área de Dirección de Recursos Humanos**, siendo una de las principales unidades de trabajo. Si bien es cierto que cada empresa diseña su servicio de formación según sus propias características organizativas, su estructura, y sus necesidades, no es menos cierto que su posición más habitual es **en dependencia directa del Director de Recursos Humanos (RR.HH.), y éste, a su vez, del Director General. A nuestro parecer, éste es además el modelo que mejor se adecua a la estructura organizativa del Cuerpo de Bomberos de la CAM. Aunque, en la actualidad, parece que el Departamento de Personal y la Unidad de formación funcionan de manera más o menos independiente, dependiendo ambas del Director.**

En algunas empresas la formación es impartida por varias unidades. Esto ocurre en empresas muy grandes y dispersas geográficamente. Éste es, por ejemplo, el caso de Iberia, **pero no podemos dejar de considerar el factor «dispersión», como determinante en cualquier actividad** a desarrollar en el Servicio de Bomberos de la CAM, tanto por su extensión geográfica como por la ubicación, **y lo que incide en la formación, que deberemos intentar hacer llegar a todos de una forma continua.**

En empresas de dimensiones medias que estén sujetas a rápidos cambios que afectan a las decisiones fundamentales, el Servicio de Formación dependerá directamente del más alto nivel, manteniéndose ajena a «la presión e intereses creados» que puedan existir en otros departamentos.

En empresas de grandes dimensiones sujetas a cambios tecnológicos sustanciales, el Servicio de Formación dependerá de la Dirección de organización.

En empresas de servicios preferentemente administrativos, el Servicio de Formación podría depender de la dirección administrativa.

TIPOS DE DEPARTAMENTOS DE FORMACIÓN

Cada empresa diseña su propio departamento de formación según sus características organizativas, su estructura y sus necesidades. Sin embargo, generalizando, podemos hablar de dos tipos o modelos o criterios que pueden orientarnos en el momento de diseñar nuestro departamento de formación. Son éstos:

- Dependencia directa del director de RR.HH.
- En algunas empresas entre la Dirección de RR.HH. y el departamento de formación se interpola un puesto intermedio que agrupa diversos servicios técnicos (selección, seguridad, higiene).

En todo caso, sea cual sea la magnitud de la empresa y la complejidad de las tareas de formación, hay unos principios de actuación, que es preciso tener presente:

- ® **Que es un servicio.** La formación no es un fin en sí mismo, sino que sus objetivos vienen fijados por los grupos a los que sirve.
- ® **Que su responsabilidad está compartida.** El mando directo del personal empleado debe tener una intervención preponderante en la formación del mismo. También el personal directivo. (Ver *Seguimiento y Consolidación de la formación*).
- ® **Que es un departamento marcadamente funcional.** Es decir, que no interfiere en la organización sino que es un servicio especializado que asegura a la empresa las acciones formativas necesarias para su buen funcionamiento.

LA ASISTENCIA A LOS CURSOS

Debe informarse convenientemente en relación con los programas, destacando lo que de positivo tienen para el empleado ya que la motivación siempre supone un tanto importante a la hora de comenzar una nueva actividad, y para la empresa (haciendo ver que ampliar los conocimientos es el camino más directo para la promoción profesional y humana). **Cuando a pesar de todo esto, un trabajador manifiesta oposición a asistir a un curso, mejor es desistir de convencerle. Posiblemente este caso sea digno de un estudio posterior, del que seguramente deduciremos que dicho empleado sufre una frustración o una falta de integración, en cuyo caso se deben aplicar los métodos y técnicas correspondientes para tratar de recuperarlo.**

La asistencia a los cursos de formación, nos parece, pues, que debe ser siempre voluntaria, casi gozosa, nos atreveríamos a decir. Sin que esto signifique que la empresa no pueda proponer la asistencia de los trabajadores que estime conveniente. Una cosa es proponer y otra obligar.

LA FORMACIÓN EMPRESARIAL: DENTRO O FUERA DE LA JORNADA

Claramente existen dos tendencias antagónicas:

1. **El trabajador** desea que su adiestramiento se efectúe durante la jornada y si se realiza después, que el tiempo empleado le sea retribuido como horas extraordinarias.
2. **La empresa** que ha de efectuar ciertos desembolsos para llevar a cabo los programas, suele estimar que el trabajador debe contribuir al menos con su tiempo.

Hay matices, directamente vinculados con el nivel educativo de los formandos. Así, un titulado medio o superior o un mando intermedio no suele poner inconvenientes es asistir a cursos después de su jornada, si es preciso.

En otro extremo, los trabajadores manuales, y más los que están al final de sus clasificaciones (peones y especialistas), acostumbran a presentar objeciones cuando se intenta hacerles asistir a los cursos de entrenamiento después de la jornada de trabajo. Es comprensible, por otra parte, esta postura. Piénsese que los salarios que acostumbran a percibir suelen ser completados con prestaciones en la propia empresa (horas extras) o con trabajos eventuales o por horas fuera de ella. **(También podemos pensar que algunos de los compañeros que ponen mayores objeciones a recibir formación, son aquellos con una menor cualificación laboral).**

Como norma general, podemos decir que, siempre que sea posible, resulta más ventajoso realizar la formación durante la jornada. No es nada fácil, después de ocho horas de trabajo, encontrarse en óptimas condiciones para obtener el mejor aprovechamiento de las explicaciones y de los ejercicios. También se ha de considerar que por nuestro tipo de jornada de 24 horas y sistema de libranza, disponemos de una gran ventaja a la hora de asistir a formación.

RESUMIENDO

El Objetivo de este trabajo es crear un Proyecto de Formación integral para la Institución de los Servicios de Prevención y Extinción de Incendios y Salvamento de la CAM, de forma que su Servicio a la Sociedad sea eficiente y gratificante para los que lo reciben. Este objetivo lo hemos desglosado en los siguientes **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**:

- ⊗ Ofrecer una metodología práctica de trabajo y una tecnología pedagógica y formativa adaptada al momento actual del Cuerpo de Bomberos de la CAM.
- ⊗ Motivar y promover una actitud positiva tanto en los propios bomberos, como en sus mandos y personal directivo acerca de la repercusión favorable que tiene la formación en la realización de un trabajo efectivo y seguro.
- ⊗ Elaborar los criterios de selección y estructura humana del equipo formador.
- ⊗ Elaborar un programa que sirva como ejemplo de intervención formativa: «Programa formativo para el aprovechamiento del sistema de comunicaciones NOKIA, *Red Trunking*».

Objetivos que vamos a desarrollar en la segunda parte de nuestro trabajo.

2. METODOLOGÍA DE LA INTERVENCIÓN FORMATIVA

La Comunidad de Madrid coordinará los servicios municipales de prevención y extinción de incendios y salvamento entre sí, para garantizar la prestación integral del mismo en la totalidad del territorio de su competencia y de forma específica ejercerá:

La función de promover, organizar y mantener la formación de los mandos y componentes del personal de los servicios de prevención y extinción de incendios y salvamentos.

(Ley de Regulación de los Servicios de Prevención y Extinción de Incendios y Salvamento de la CAM, artículo 3.º c)

2.1. Introducción.

El proceso formativo de los integrantes del Cuerpo de Bomberos cubrirá objetivos de formación teórica, práctica y física continuada, fomentándose y promoviéndose todos aquellos estudios que puedan tener utilidad para la promoción de aquéllos. Asimismo, se convocarán regularmente cursos de capacitación para acceso a las distintas categorías así como de formación específica.

(Ley de Regulación de los Servicios de Prevención y Extinción de Incendios y Salvamento de la CAM, artículo 23.1.º)

Con la conciencia que reviste la importancia que tiene la formación para la consolidación y optimización de los fines de una Institución nos abocamos a la difícil tarea de realizar un DISEÑO DE FORMACIÓN adaptado a la Institución DE LOS SERVICIOS DE PREVENCIÓN Y EXTIN-

CIÓN DE INCENDIOS Y SALVAMENTO DE LA CAM, cuyas funciones se nos detallan en el artículo 14 de la LEY 14/1944, del 28 de diciembre, por la que se regulan LOS SERVICIOS DE PREVENCIÓN Y EXTINCIÓN DE INCENDIOS Y SALVAMENTO DE LA COMUNIDAD AUTÓNOMA DE MADRID.

- a) Extinguir los incendios y en general el salvamento de personas, semovientes y bienes en caso de siniestro o situación de emergencia.
- b) Ejercer funciones de prevención para evitar o disminuir el riesgo de incendios y otros accidentes mediante la inspección del cumplimiento de la normativa en vigor.
- c) Adoptar medidas de seguridad extraordinarias y provisionales, a la espera de la decisión de la autoridad competente sobre el cierre y desalojo de locales y establecimientos públicos, y la evacuación de inmuebles y propiedades, en situaciones de emergencia, y mientras las circunstancias del caso lo hagan imprescindible, así como limitar y restringir por el tiempo necesario, la circulación y permanencia en vías o lugares públicos en los supuestos de incendios, catástrofe o calamidad pública.
- d) Investigar e informar sobre los siniestros en que intervengan por razón de su competencia, así como en caso de requerimiento de la autoridad competente.
- e) Obtener la información necesaria, de las personas y entidades relacionadas con las situaciones y lugares en donde se produzca el incendio, la catástrofe o calamidad pública para la elaboración y ejecución de las tareas encaminadas a resolver estas situaciones.
- f) Intervenir en operaciones de protección en el acuerdo con lo dispuesto en la legislación vigente y, en particular, con los planes territoriales y especiales de aplicación.
- g) Intervenir en cualquier salvamento a requerimiento de la autoridad competente.
- h) En los supuestos de intervención, recuperar las víctimas y coordinar su traslado urgente, incluso a realizarlo cuando sea preciso.
- i) Realizar campañas de formación de los ciudadanos sobre prevención y actuación en caso de siniestro.
- j) Estudiar e investigar las técnicas, instalaciones y sistemas de protección contra incendios en relación con la normativa específica en estas materias.
- k) Actuar en servicios de interés público por razón de la específica capacidad de sus miembros y la adecuación de los medios materiales de que disponen.
- l) Aquellas otras funciones que le atribuya la legislación vigente y cualesquiera otras dirigidas a la protección de personas y bienes, siempre que sean necesarias y proporcionadas a los hechos.

Esta multifacética tarea de tanta importancia para la Comunidad social es lo que DA SENTIDO a nuestra Institución. La educación que procuremos a nuestros funcionarios debe ir claramente encaminada a la capacitación física, psíquica, técnica y social capaz de dar una respuesta eficaz a las exigencias de una tarea considerada muchas veces sobrehumana y llena de riesgos, dada la posible envergadura y peligrosidad de las acciones que como colectivo deben enfrentar.

El primer apartado de la exposición de nuestra metodología de formación se empeña, por tanto, en analizar LA TAREA Y LOS REQUERIMIENTOS y exigencias que se derivan para los hombres y mujeres que integran este colectivo de alta seguridad.

El segundo apartado toma en consideración las personas a las que se orienta nuestra tarea formativa: SON PERSONAS ADULTAS, con una psicología y características determinadas que deben ser tomadas en consideración a la hora de formular los objetivos, contenidos, actividades y metodología que vamos a especificar para esta Institución en concreto. El objetivo general es que los cursos impartidos sean fructíferos y repercutan positivamente en la eficacia de la Institución de forma que la sociedad pueda descansar en un Cuerpo de Bomberos preparado para resolver eficazmente las actuaciones civiles en las que se ponen en juego vidas humanas y bienes de todo tipo.

El tercer apartado se centra en la determinación de las variables que conforman LA CONSTRUCCIÓN DE UNA COMUNIDAD DE TRABAJO cohesionada y disciplinada para el cumplimiento del trabajo antes especificado. Dentro de estas variables LA COMUNICACIÓN va a jugar un papel fundamental a la hora de favorecer u obstaculizar las relaciones humanas. La comunidad humana es el origen de muchas fuerzas positivas o destructivas que de forma subliminal inciden en la tarea del Cuerpo de Bomberos, de forma que en la práctica muchas veces inciden tanto en la brillantez de la solución de una catástrofe o siniestro, como en la ineficaz y dispersa actuación en las calamidades en las que deba intervenir.

El cuarto apartado se ocupa de realizar un ANÁLISIS DE LAS NECESIDADES que se explya en el análisis de la Institución desde el enfoque de la teoría de sistemas de Bertalanffy, el objetivo es dar pautas sobre las herramientas que nos pueden ayudar a identificar las necesidades de formación que existen actualmente en el Servicio de Prevención y Extinción de Incendios y Salvamento de la CAM. Así como los pasos a seguir para poder clarificar y analizar la información recibida, haciéndola operativa, es decir, sacando de ella las pautas concretas que debe revestir nuestro Diseño de Formación, para que esta Institución pueda cumplir en forma óptima su tarea de cara a la sociedad.

El quinto apartado nos introduce en el DISEÑO DE FORMACIÓN como tal. Este Plan nos ayuda a organizar los contenidos formativos que debe poseer todo miembro del Cuerpo de Bomberos de forma que sean operativos a la hora de intervenir en un siniestro de cualquier tipo y magnitud, trata de tomar todas las variables hasta ahora enumeradas:

- La tarea a realizar,
- Las bases psicológicas en el aprendizaje de adultos,

- Los conocimientos propios de la profesión,
- Los conocimientos interdisciplinares a aplicar en las diferentes acciones,

organizándolos de forma armónica en una temporalización, unas actividades y recursos, humanos y materiales, determinados que propicien el logro de los objetivos propuestos y debidamente evaluados al finalizar la actividad formativa.

El sexto, séptimo y octavo apartado completan el anterior enumerando los criterios para LA SELECCIÓN DEL EQUIPO FORMADOR y la ELABORACIÓN DE LOS RECURSOS diseñados en el Plan a la que seguirá la APLICACIÓN DEL PROGRAMA diseñado y concretado en unas actividades formativas.

El noveno y décimo apartado completan esta Metodología de Intervención mediante la EVALUACIÓN DEL PROGRAMA Y SU SEGUIMIENTO Y CONSOLIDACIÓN. Mientras la evaluación nos va a ayudar a tomar conciencia de:

- El grado en que hemos logrado los objetivos propuestos.
- Los problemas que han obstaculizado o minimizado los resultados.
- Las variables que han ayudado a su realización y optimización.
- Las transferencias que han realizado los formandos a su área de trabajo.
- Las consecuencias en rendimiento y eficacia que esa formación ha tenido en otras áreas de trabajo de forma indirecta.
- La relación entre costes y beneficios que la formación ha obtenido tanto como consecuencia de la mayor eficacia, como en el ahorro de pérdidas, tanto en material usado en forma deficitaria o deteriorado, como en horas de trabajo no realizadas por bajas de salud.

El seguimiento y la consolidación nos ayuda a mantener los resultados de la formación en el tiempo, propiciando su establecimiento en la Institución.

Para terminar queremos hacer mención de un texto de la Resolución de 25 de febrero de 1993, de la Dirección de Trabajo, por la que se acuerda la inscripción y publicación del Acuerdo Nacional sobre Formación Profesional Continua:

La formación profesional, en su conjunto, constituye un valor estratégico prioritario ante los procesos de cambio económico, tecnológico y social en que estamos inmersos (...) cuyas funciones principales fueron señaladas por la Resolución del Consejo de las Comunidades Europeas sobre Formación Profesional Permanente (5 de junio de 1989):

Una función de adaptación permanente a la evolución de las profesiones y del contenido de los puestos de trabajo, y por tanto, de mejora de las competencias y cualificaciones indispensables para fortalecer la situación competitiva de las empresas y de su persona.

(Exposición de Motivos)

2.2. Análisis de la meta y sus requerimientos.

Extinguir incendios y en general el salvamento de personas, semovientes y bienes en caso de siniestro o situación de emergencia.

En los supuestos de intervención, recuperar las víctimas y coordinar su traslado urgente, incluso realizarlo cuando sea preciso.

(Ley de Regulación de los Servicios de Prevención y Extinción de Incendios y Salvamento de la CAM, artículo 14, a, h)

Hemos querido intentar definir la tarea que debe enfrentar el Cuerpo de Bomberos y el tipo de persona que puede llegar a realizarla de un modo eficaz y auténtico. Muchos de los conceptos y términos ya han sido definidos en apartados anteriores, por eso nos dedicamos mucho mejor a tomar conciencia de las relaciones que se establecen entre ellos.

Tradicionalmente el Cuerpo de Bomberos ha estado constituido por voluntarios, pues el riesgo de muerte o de accidente es grande y a nadie se le puede obligar a arriesgar la vida por otros. Por eso, tanto si era afrontado por voluntarios al lado de su trabajo, y en situaciones especiales como era un incendio en un pueblo, o si es el bombero de profesión, debidamente entrenado y cuya única función es estar para afrontar las situaciones extremas buscando una solución, es necesario una gran carga de ALTRUISMO y de SENSIBILIDAD HUMANA, unida a una ESTABILIDAD EMOCIONAL capaz de afrontar con serenidad las situaciones a las que se debe enfrentar.

Debido precisamente a este acento de siniestralidad, de salvamento y de extremo peligro, se puede decir que el sentimiento básico del bombero es algunas veces el de la impotencia y pequeñez ante la dificultad que se le presenta, situación que le rebasa por completo y que si se atreve a enfrentar es porque por un lado está debidamente entrenado y sobre todo porque **actúa en equipo, un grupo** que trabaja cohesionado en el objetivo de DOMINAR LO QUE SE CONSIDERA INABARCABLE al menor precio posible en vidas y materiales.

Esta realidad fundamental es la que en este apartado queremos analizar a través de:

EL TRABAJO EN EQUIPO

como la actitud fundamental a conquistar por todo el Cuerpo, por cada parque, por cada turno, hasta decir que son «UN CUERPO» DE BOMBEROS, QUE SE MANIFIESTA EN UNA COMUNIDAD DE PARQUE Y UNA COMUNIDAD DE TURNO. En los que más que nunca se exprese el «todos para uno y el uno para todos».

De la realidad de esta actitud depende la actuación coordinada en el siniestro o evento que va a hacer posible la solución eficaz y rápida del mismo.

Antes de seguir adelante queremos llamar la atención sobre otro hecho de peso en la Institución del Cuerpo de Bomberos: la circunstancia de que los turnos sean de 24 horas hace que la convivencia llegue a ser muy estrecha y que muchas de las realidades humanas cotidianas puedan incidir subliminalmente en forma negativa en la eficacia de un acción, esto es realmente lamentable cuando son precisamente vidas humanas las que están en juego. Por eso es que consideramos este apartado fundamental dentro de la formación de los miembros del Cuerpo. Es uno de nuestros **objetivos prioritarios de educación/formación el ayudar a promover la construcción de la comunidad de parque y sobre todo la de turno**, pues ahí es en gran medida donde se juegan las situaciones de la vida diaria.

Hemos intentado abordar esta problemática tratando de definir en concreto aquellas actitudes que ayudan a construirla y las que la dificultan:

	CONSTRUYEN	DESTRUYEN
CONOCIMIENTO TÉCNICO	<ul style="list-style-type: none"> • Agentes extintores • Técnicas de estricage • Conducción • Manejo de equipos de radio • Otros 	INEPTITUD
CONOCIMIENTO CIENTÍFICO	<ul style="list-style-type: none"> • Electricidad • Mecánica • Química • Física • Sanitarias • Otros 	INEPTITUD
PSICOLÓGICO	<ul style="list-style-type: none"> • Duro para afrontar realidades fuertes • Sensible a lo humano • Altruismo • Asertividad • Empatía 	<ul style="list-style-type: none"> • Inseguridad • Incapacidad de asumir las responsabilidades que se le asignen

	CONSTRUYEN	DESTRUYEN
HUMANO	<ul style="list-style-type: none"> • Descubrir y reconocer las cualidades de los demás • Decirlas y hacerlas sentir en la práctica 	<ul style="list-style-type: none"> • Comodidad • Frustración: <ul style="list-style-type: none"> – No recibir el reconocimiento que se merece a nivel de trabajo, de esfuerzo y de remuneración – No obtener la promoción esperada
FÍSICO	CONOCIMIENTOS Y PREPARACIÓN FÍSICA ADECUADA	INEPTITUD
CLIMA DE GRUPO	<ul style="list-style-type: none"> • Repartir responsabilidades • Construir las normas del grupo • Que las normas que provengan de la dirección, respeten las normas del grupo • Involucrarse en la tarea • Realizar actividades fuera del trabajo • Personalizar • Celebración de rituales • Deporte en grupo 	<ul style="list-style-type: none"> • Incapacidad de asumir las responsabilidades que se le asignen de cara a la comunidad • Líderes impuestos • Cambio de valores: se desvaloriza el trabajo de siniestro y revaloriza el de oficina • La convivencia forzada: <ul style="list-style-type: none"> – Rencillas – Subgrupos con líderes contrapuestos

PRINCIPIOS DE ACTUACIÓN QUE DEBEN INCIDIR EN EL DISEÑO DE FORMACIÓN

Todo esto se puede cristalizar en una serie de objetivos que incidan en las siguientes capacidades:

1. **Aprender a aprender**, despertando la curiosidad por conocer en todas las líneas posibles, dada la gran diversidad de campos que comprende actualmente la tarea de los bomberos.
2. **Aprender a pensar de forma funcional**, tomando en cuenta la multitud de factores que conforman la realidad, llegando a soluciones adaptativas, este sentido común es clave a la hora de resolver situaciones extremas que aunque tienen unos elementos en común siempre tienen un grado de novedad.
3. **Aprender a fijarse objetivos y a tomar decisiones**, lo que configura una actitud activa ante la vida, algo esencial a la hora de enfrentar con seguridad las situaciones que se deben resolver.

4. **Aprender a concentrarse, reflexionar y trabajar con rigor**, en forma metódica y sistemática, pero al mismo tiempo ágil.
5. **Comportarse serena y racionalmente ante los conflictos y situaciones extremas**, preparación psicológica para poder afrontar momentos de elevado nivel emocional, manteniendo la cabeza lo suficientemente fría como para tomar las pertinentes decisiones.
6. **Aprender a sentirse satisfechos y alentados por el éxito conseguido y con el propio esfuerzo**: que esto ya constituya en sí misma una recompensa y una motivación para continuar con un buen desempeño de la tarea.
7. **Trabajar en grupo y en equipo de forma solidaria**, como ya desarrollaremos más adelante; pensamos que esta actitud es básica para los integrantes del Cuerpo de Bomberos, pues lo normal en su tarea es enfrentar situaciones que superan las fuerzas de una sola persona, por lo que el trabajo en grupo es fundamental a la hora de sacar la tarea adelante.
8. **Respetar lo peculiar, la libertad y el ritmo de los demás**: este objetivo se corresponde con la base humana en la que se sustenta un buen trabajo en equipo, pues cuando una persona se siente aceptada como es, puede desarrollarse en toda su plenitud.
9. **Participar en tareas comunes, en consonancia con la propia convivencia y responsabilidad social**, propiciando la implicación de los miembros en la tarea, de forma que la consideren parte integrante de sí mismos.
10. **Descubrir, reconocer y hacer sentir al otro sus cualidades y lo que contribuyen a que la tarea se realice en forma eficaz**.

2.3. El aprendizaje en los adultos y su motivación.

El acuerdo alcanzado se enfoca desde una visión amplia de la formación continua de la población ocupada como factor de integración y cohesión social, y como instrumento que refuerza la competitividad de las empresas, orientándose, fundamentalmente, a potenciar la calidad de las acciones formativas.

[Resolución de 14 de enero de 1997, de la Dirección General de Trabajo y Migraciones, por la que se dispone la inscripción en el Registro y posterior publicación del texto de II Acuerdo Nacional de Formación Continua (BOE de febrero de 1997)]

Otra faceta a tomar en cuenta a la hora de establecer los principios que van a orientar nuestra Programación Educativa, es analizar las características de los sujetos hacia los cuales van dirigidas. Para ello este apartado quiere profundizar en los adultos y su modo de aprendizaje.

El aprendizaje surge de un proceso dinámico entre el sujeto y su entorno al que trata en un principio de adaptarse, con el fin de cubrir sus necesidades. En este proceso de satisfacción de sus necesidades puede llegar a intentar transformarlo para un mejor logro de sus objetivos.

Este proceso engloba situaciones nuevas que se integran a las ya conocidas y resueltas, involucrando la totalidad de la persona, tanto en sus dimensiones cognitivas y motoras, como afectivas y sociales.

Por lo tanto, en esta interacción debemos estudiar tanto las necesidades a cubrir, como los procesos y acciones que se desarrollan entre el sujeto y el medio y cuyo resultado es una mayor o menor adaptación, o un dominio del mismo por parte del sujeto.

Los factores más relevantes que inciden en el aprendizaje pueden ser de tres tipos:

® INDIVIDUALES: dependen del propio sujeto:

- **Herencia**
- **Factores orgánicos**
- **Nivel de maduración**
- **La motivación:** aquí nos detendremos dada su importancia en el aprendizaje y la posibilidad de incidir en ser ella a través de nuestro diseño de formación.

® AMBIENTALES: dependientes de las condiciones del medio:

- **Estímulos ambientales**
- **Status socio-económico**
- **Relación emocional**

® MIXTOS: dependientes de la interacción entre los dos anteriores:

- **La participación** activa y la implicación en la tarea, no cabe duda que en la medida en que un bombero sienta que su contribución a la tarea es importante va a estar abierto para aprender todo lo que considere que la perfecciona y engrandece.
- **Experiencia preliminar** antes de comenzar la tarea, todos los aprendizajes que son útiles en la tarea de bomberos como Servicios de Voluntariado de la Cruz Roja, conocimientos técnicos, el llevar una vida deportista, etc.
- **Existencia de un mediador:** FEUERSTAIN apunta la importancia de un agente humano que seleccione, organice, agrupe y estructure los estímulos del medio en función de una meta específica, introduciendo de forma sistemática en el formando una serie de estrategias y

procesos que van a acrecentar su capacidad de interaccionar en forma creativa y activa con el medio. En este sentido es fundamental que todo conocimiento que se quiera introducir en el cuerpo sea «traducido» a la realidad concreta del trabajo que debe desempeñar el Cuerpo de Bomberos, mostrando de forma aplicada su utilidad y relación.

- **El aprendizaje cooperativo:** desde Vygotsky, con el descubrimiento de la Zona de Desarrollo Próximo, hasta ahora, muchos psicólogos han llamado la atención sobre la importancia que desarrolla el grupo en el aprendizaje, el andamiaje de Brunner, la comunidad de Investigación de Lipman y un largo etcétera nos hacen tomar conciencia de esta valiosa herramienta de aprendizaje a la hora de dar nuestra formación. Muchas veces es el aprendizaje entre compañeros el que motiva y el que realmente sirve sobre todo en el Cuerpo de Bomberos donde el trabajo en equipo se ha perfilado como esencial para la realización de un trabajo eficaz.

Una vez enumerados estos factores vamos a hacer referencia a los que consideramos más importantes, dado el trabajo que vamos a desarrollar. Todas nuestras reflexiones van a girar en torno al APRENDIZAJE DEL ADULTO, para ello vamos a partir de las *condiciones psicológicas* que influyen en el aprendizaje de un adulto, así como sus características y peculiaridades, después delimitaremos sus motivaciones, los aspectos sociales que lo favorecen, de forma que podamos establecer los objetivos a conseguir dentro de un aprendizaje de adultos. Terminaremos este apartado con unas conclusiones finales.

CONDICIONES PSICOLÓGICAS DEL ADULTO QUE INFLUYEN EN SU APRENDIZAJE

Hay que romper con el mito que estableció la Teoría del Período Crítico del Desarrollo, que consideraba la inteligencia como un producto medible, mensurable y cuantificable. Según esta teoría, el sujeto iba desarrollando sus capacidades hasta que alcanzaba un momento óptimo, a partir del cual va decreciendo, por lo que el aprendizaje se hace más difícil y llega un momento que es imposible.

No cabe duda que un niño o un joven tiene un cerebro con más plasticidad, pero si bien es cierto que en el adulto la rapidez de aprendizaje y la memoria decrecen, no es menos cierto que su experiencia, su capacidad de comprensión cognitiva se perfecciona con los años, lo que le hace aumentar en exactitud y seguridad del aprendizaje.

En resumen, las disposiciones de los adultos para aprender no disminuyen sino que sufren **un cambio estructural en las disposiciones intelectuales**, ahora dependen de las condiciones de aprendizaje, de los métodos instructivos, **y sobre todo de la motivación**, de **la conexión que vean entre su vida real y sus necesidades** y el aprendizaje que deben realizar, pues están profundamente ligados a la práctica real y profesional.

Según DOHMEN las características del aprendizaje de los adultos se pueden resumir en los siguientes rasgos:

- ® Buscan experiencias de aprendizaje cuando sufren algún cambio en sus vidas que les ayude a afrontar la nueva situación con seguridad (adaptación al nuevo medio).
- ® Cuantos más sucesos y modificaciones encuentren, tenderán a buscar más oportunidades de aprendizaje.
- ® Aunque la motivación del adulto obedece a razones múltiples, no obstante, es bien cierto que, para la mayoría de los adultos, el aprendizaje por sí mismo, no les agrada gran cosa, pues no es un fin en sí mismo, sino **un medio para conseguir un fin**.
- ® El aumento o conservación del sentido de la autoestima y el gusto por conocer son fuertes motivos secundarios para que el adulto aprenda.

LAS MOTIVACIONES EN EL ADULTO

Queremos resaltar que, por parte del sujeto, se dan dentro del proceso de aprendizaje dos tipos de acciones:

1. **ACTIVA**: el estímulo que promueve la acción es **interno**, parte del sujeto, que actúa movido por la **motivación de lograr una intencionalidad específica**.
2. **PASIVA O REACTIVA**: ante un estímulo **externo** que se elicitaba en el ambiente, el sujeto emite una respuesta.

Las personas aprendemos en la medida en que estamos motivadas para ello, este impulso proviene de la satisfacción de una necesidad. La motivación ocupa un lugar fundamental en el aprendizaje de adultos como ya veremos más adelante; estas motivaciones están reguladas por las expectativas que relacionan el esfuerzo que realiza el sujeto, con el rendimiento que espera obtener. Normalmente el adulto se formula inconscientemente esta pregunta ante una actividad a realizar:

¿Seré capaz de realizarla de forma satisfactoria?

Y si la respuesta es afirmativa, antes de continuar con la planificación, mide las consecuencias que dicha acción le puede reportar, por ejemplo:

- El reconocimiento de sus superiores, de sus compañeros, etc.
- La satisfacción interna del trabajo bien realizado.
- La motivación de sus compañeros y las consecuencias que puede tener para la Institución.

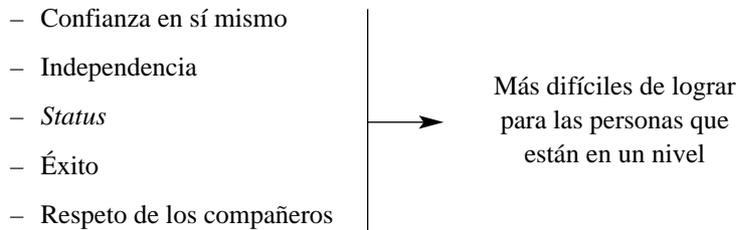
Y le asaltan dos nuevas preguntas:

¿Qué conseguiré si la llevo a cabo?

¿Merece la pena realizarla?

Todo esto desencadena **LA ESPIRAL DE LA MOTIVACIÓN** que vamos a basar en estudios de Abraham MASLOW para el que hay cinco estados que generan la motivación en el trabajo:

- **Necesidades fisiológicas:** la de trabajar para obtener un sueldo que permita garantizar su subsistencia.
- **Necesidades de seguridad:** en el momento en que las necesidades fisiológicas están razonablemente satisfechas, empiezan a motivar: la estabilidad laboral, la seguridad que le brinda el grupo de compañeros de trabajo y la seguridad con la actuación del Equipo Directivo.
- **Necesidades sociales:** una vez cubierto el anterior, motiva la pertenencia a un grupo, el hecho de ser aceptado, de tener amistades, etc. Esto hace que surjan grupos de amistad dentro de una organización, si estos grupos se consideran nocivos por los superiores y se controlan, las personas pueden llegar a sentirse hostiles hacia los objetivos de la organización, negándose a colaborar.
- **Necesidades del yo:** relacionadas con la autoestima:



- **Necesidades de autorrealización:** permiten desarrollar nuestras potencialidades creadoras.

Siguiendo a MASLOW podemos establecer **una espiral de la motivación** que promueva un cambio de la atmósfera de la Institución de forma que exista un clima positivo para la realización de la tarea que se le ha encomendado, redundando en una mayor eficacia. Vamos a enumerar los diferentes pasos:

1. **Detectar las insatisfacciones** y tratar de superarlas.

2. Satisfacer las necesidades de seguridad:

- *Mejora de la comunicación:* la comunicación ágil, tanto en el sentido horizontal como en el vertical, es propia de los grupos cohesionados y condición importante para solucionar las necesidades de seguridad del grupo. Esto conlleva para la Dirección de la Institución el preguntar, consultar, escuchar, más que estar dando directivas todo el rato. (Lo estudiaremos más a fondo en el apartado siguiente).
- *Claridad de la organización:* supone la existencia de un organigrama claro, así como una clara delimitación de funciones y responsabilidades de cada uno de los miembros de la Institución, así como la asunción de las mismas por parte de las personas que deben asumirlas.

3. Trabajo efectivo sobre el clima afectivo:

- *Mejorando la cordialidad:* aplicando una actitud receptiva a todos los problemas que se detecten, haciendo un esfuerzo en la línea de integrar a las personas, de favorecer las relaciones e interesarse por facetas más amplias que las profesionales; como ya apuntamos en el análisis de la tarea y sus requerimientos, este tema es clave para el cumplimiento de los objetivos que tiene el Cuerpo de Bomberos.
- *Mejorando la confianza:* tener confianza en uno mismo y en los demás es básico para el trabajo grupal de importancia que se desarrolla en un Cuerpo de Bomberos. Por ello la Dirección debe confiar en la capacidad de gestión y de participación de cada uno de los integrantes.

4. Análisis y puesta en práctica de un enriquecimiento del trabajo:

- *Variación:* el trabajo de un bombero comprende actualmente una gran variedad de situaciones. Si estas actividades son realizadas con profesionalidad y valoradas ya son en sí mismas una motivación para el funcionario, si se busca además cómo ser más eficaces haciendo que todos se sientan partícipes y protagonistas en las acciones, todo esto contribuirá a que el trabajo sea sumamente enriquecedor.
- *Proponiéndose objetivos que supongan un desafío:* el hecho de colocarse objetivos claros que luego puedan ser evaluables y controlables en su desarrollo, al mismo tiempo posibles de lograr de forma que su consecución constituya un elevar la seguridad en uno mismo.
- *Alcanzando un alto nivel de calidad:* gracias al trabajo conjunto se logre una eficiencia alta en el trabajo, con la satisfacción que eso reporta en sí misma.
- *Retroalimentación:* volvemos a mencionar el trabajo que realizan las expectativas dentro de la motivación. El hecho de saber lo más pronto posible el resultado de mis acciones regala la seguridad de avanzar en la dirección que se habían propuesto. En esta línea

es fundamental el **reconocimiento** de los éxitos, aquellas actividades que por el esfuerzo y el resultado han sido sobresalientes, es decir, el reconocimiento debe ser proporcionado con la dificultad como tal.

- *Creatividad*: buscar factores de cambio que hagan novedosas las intervenciones.

5. **Satisfacer la autorrealización**: asumiendo mayores responsabilidades y adquiriendo una mayor autonomía. Toda persona tiene capacidad para asumir responsabilidades y ser creativa. La tarea directiva consiste en mejorar la eficacia del trabajo y en una toma adecuada de decisiones.

Esto implica que se deben compartir las informaciones, discutir decisiones y delegar trabajos, precisamente porque se cree que las personas más directamente involucradas en las decisiones son las que pueden tomarlas con mayor eficacia que las que están lejos del punto de acción.

Cuanto más importante sea una decisión, más deberemos alentar que se propongan sugerencias de acuerdo con la experiencia y la capacidad de los que estén implicados en ella.

FACTORES QUE MOTIVAN EL APRENDIZAJE DEL ADULTO

1. **Factores de motivación intrínseca**: aquellos factores que pertenecen a la tarea, y capacitan en sí mismos a un desempeño mejor de ésta, tanto por un mejor conocimiento de ésta, como por una mejor capacitación del sujeto para desempeñarla.

- Revisión de conocimientos que se poseen.
- Satisfacción personal en el desempeño de la tarea.
- Mayor seguridad profesional a la hora de enfrentar los problemas inherentes a la tarea.
- Espíritu competitivo y de superación personal.
- Comprender mejor las cosas de forma que sientan un mayor dominio de la tarea.
- Deseo de intercambio de experiencias entre los compañeros a la hora de solucionar problemas.
- Reconversión laboral, cuando el trabajo desempeñado ya no responde los intereses y necesidades iniciales.
- Conocimientos especializados para dar solución a problemas especiales.

2. **Factores de motivación extrínseca**: variables externas a la tarea, pero que incentivan al sujeto a recibir una mayor formación, en campos incluso ajenos a ésta.

- Promoción social.
- Mayores ingresos.
- Capacidad de adaptación a los cambios.
- Promoción profesional.
- Resolución de problemas concretos.

FACTORES QUE OBSTACULIZAN EL APRENDIZAJE DEL ADULTO

1. Factores que desmotivan intrínsecamente:

- Creer que no sirve para estudiar.
- Miedo al ridículo.
- Considerar que el estudio no tiene nada que aportarle.

2. Factores que desmotivan extrínsecamente:

- Exceso de trabajo y de fatiga.
- Lejanía de los centros de formación.
- Experiencia escolar previa poco gratificante.
- Pocos estímulos en su entorno.
- Horarios incompatibles.

ASPECTOS SOCIALES QUE FAVORECEN EL APRENDIZAJE DEL ADULTO

- La toma de conciencia de lo que significa la independencia y la autosuficiencia.
- Considerar como un derecho básico de la persona que sus opiniones sean tomadas en consideración.
- Decidir por sí mismos la consideración de sus propios modos de vida o de sus ambientes inmediatos.
- Un aprendizaje en combinación flexible con el trabajo, utilizando el medio laboral para el aprendizaje, tratando de:
 1. Mantener una estrecha relación entre teoría y práctica.
 2. Lograr la autorrealización personal.
 3. Adquirir nuevas perspectivas, conceptos y modelos de vida para el trabajo.

OBJETIVOS A CONSEGUIR DENTRO DEL APRENDIZAJE DEL ADULTO

Los objetivos tienen como función principal: definir qué conductas deberán adquirirse al finalizar el proceso de aprendizaje. Entre ellos debe existir una **constante interrelación** pues constituyen distintos tipos de expresión de las necesidades del hombre adulto en los diferentes campos de su personalidad. La realidad nunca es fragmentada, sino que existe una red de nexos dentro de cada nivel y de todos los niveles entre sí, por lo que sólo mediante procesos globalizados se puede conseguir su comprensión y análisis.

Entre las principales fuentes para fijar los objetivos de aprendizaje del adulto podríamos señalar las siguientes:

Ⓢ Desde la perspectiva de la persona:

1. *El desarrollo del propio yo*: pues sólo una persona segura de sí misma y de sus cualidades puede reconocer las cualidades de otro y enriquecerse con ellas.
2. *El desarrollo de la empatía y asertividad* fundamentales para la construcción de toda comunidad humana, que como ya hemos apuntado en esta Institución reviste una importancia especial.
3. *El desarrollo del altruismo*, fundamental en esta profesión en la que muchas veces se arriesga la propia vida por salvar la de otras personas.

Ⓢ Desde el entorno social:

1. *Adquisición de cualificaciones técnicas y funcionales.*
2. *La preparación para un adecuado desempeño de su trabajo, que tiene una gran repercusión social.*

Ⓢ Desde la dimensión científica:

1. *Aumentar el conocimiento del saber acumulado.*
2. *Contrastar experiencias.*
3. *Favorecer la apertura a nuevos cambios.*

Finalmente, en el aprendizaje de los adultos deben predominar preferentemente sobre los demás objetivos aquellos que hagan referencia al **saber hacer**, esto es, la adquisición de habilidades para un trabajo: .../...

.../...

Eficaz, preciso y en equipo, que apunten a la solución de problemas a la adquisición de relaciones interpersonales y sociales fluidas.

A saber aplicar lo aprendido a situaciones nuevas, de forma que se amplíen sus horizontes perceptivos y sienta que mejora en calidad de vida.

CONCLUSIÓN

Podemos tratar de resumir todo lo dicho hasta ahora en los siguientes principios que hemos de tener en cuenta a la hora de realizar nuestros programas de formación:

1. El adulto fracasa en el aprendizaje cuando debe aprender muchas cosas nuevas en poco tiempo, pues **necesita un período más largo para establecer las conexiones** entre los nuevos contenidos aprendidos y los que ya posee.
2. Cuando cuenta con el tiempo necesario para procesar la información tiene un aprendizaje **más sólido y preciso**.
3. Para que **sea efectivo** un aprendizaje debe:
 - Partir de su experiencia vital.
 - De su realidad cercana.
 - De sus valores, actitudes y creencias.
 - De sus conocimientos y posibilidades.
 - De todo lo que ha configurado su personalidad.
4. El **temor al ridículo** y no poder hacer o aprender algo determinado junto con el gran mito social de «que hay una edad para cada cosa» puede ser un fuerte freno para el aprendizaje.
5. **La experiencia vital del adulto** constituye una de las fuentes más importantes de motivación para su aprendizaje.
6. Si los nuevos conocimientos a adquirir **chocan con los que ya posee**, se produce una disonancia cognitiva (FESTINGUER) y aparece la resistencia al cambio, para evitar esto se deben abrir cauces de libre discusión en el grupo, para ofrecer a sus integrantes la posibilidad de contrastar libremente sus ideas.
7. Se debe insistir especialmente en el principio: lograr una **integración entre los nuevos conocimientos** y los que ya se poseen.

8. **La subjetividad ocupa un lugar muy importante**, por lo que se deben reducir al máximo todos los métodos que usen el canal unidireccional, propiciándose, en la medida de lo posible, todas aquellas acciones que impliquen lo social y comunicativo.
9. **El aprendizaje, en la medida de lo posible, debe ser cooperativo**, fomentando la formación consciente de una comunidad de trabajo entre los formandos dada la importancia que tiene el trabajo en equipo dentro del Cuerpo de Bomberos.

En el siguiente apartado profundizaremos en la comunicación, como ya adelantamos en este capítulo.

2.4. La comunicación y sus desafíos.

Los servicios se prestarán conforme a los principios de cooperación y asistencia activas en el cumplimiento de sus funciones, facilitarán con la mayor celeridad posible información a otros servicios para el desempeño de aquéllas, debiéndose ponderar, en el ejercicio de las propias competencias y en el respeto a las de otras Administraciones, la totalidad de los intereses públicos o privados implicados.

(Ley de Regulación de los Servicios de Prevención y Extinción de Incendios y Salvamento de la CAM, artículo 4.º b)

Como ya hemos apuntado anteriormente, en el Cuerpo de Bomberos el trabajo en equipo juega un papel fundamental a la hora de realizar la función para la cual ha sido creado, la comunicación es un factor fundamental a tener en cuenta a la hora de construir la comunidad de turno, de parque, etc.

Cuando hablamos de comunicación no nos referimos solamente a la verbal, sino también a todo lo que se manifiesta o se da a entender de forma no verbal: posturas, gestos, actitudes, conductas. Es todo aquello que puede ser percibido por el otro y que de alguna manera contiene un mensaje.

La comunicación verbal está destinada primordialmente a la transmisión de ideas, de abstracciones, no obstante las palabras son también instrumentos de expresión de la sensibilidad y de los sentimientos. Por eso conocer los significados ocultos, los dobles mensajes que tienen ciertas frases, así como los sobrentendidos, es lo que permite y da facilidad y fluidez a las relaciones cotidianas.

El lenguaje oral transmite mucha más información que el escrito, también contribuye mucho el hecho de que esté acompañado por la conducta no verbal, pero encontramos un problema por su carácter efímero, ya que la frescura del directo sólo se produce una vez. Lo que se pone por escrito permanece más tiempo y eso obliga a cuidar más la confección del mensaje, ha de decirse todo y por esto la precisión conceptual es más importante.

Las conductas no verbales de los individuos informan mucho y muy bien de los sentimientos y emociones de los individuos. Desde este punto de vista del contacto interpersonal, la comunicación es el proceso por el cual intercambiamos ideas y afectos.

Todo esto apunta a que **la reciprocidad** es una característica esencial a toda comunicación e implica la capacidad de ponerse en relación e interactuar unos con otros. Ya se ha especificado el peso que esta variable puede llegar a jugar en el cumplimiento positivo o negativo de nuestra tarea. Por eso debemos educar en **COLOCAR EN EL CENTRO DE LAS RELACIONES Y DE LA COMUNICACIÓN SUBYACENTE LA META QUE NOS REÚNE**. Se debe enfatizar la tarea que une a las personas, centrarse en el tratamiento del tema y no dejarse llevar por confrontaciones personales. Se trata de ayudar a que cada uno se sitúe en lo más íntimo y reservado de su yo en el mundo privado, a donde no pueden llegar las agresiones del exterior, y trabajar y actuar en el mundo público con esa otra parte de nuestra persona que podríamos llamar «yo profesional».

LAS HABILIDADES SOCIALES

La necesidad de establecer en una Institución cauces satisfactorios y eficaces en los procesos de comunicación intercultural hace necesario el uso de las habilidades sociales.

La **habilidad social** será la capacidad que el individuo posee de percibir, entender y responder de forma adecuada a los estímulos sociales en general, y en especial a aquellos que provienen del comportamiento de los demás. Designan aspectos tales como la comunicación, la influencia social o las teorías sobre el cambio de actitud y la comunicación persuasiva.

La posesión de estas habilidades da como resultado la *competencia social*, una destreza que permite elaborar los procesos de acción y de adaptación necesarios para afrontar con éxito las demandas y tensiones del entorno social en cualquier situación de interacción humana. Cuando no se tiene esta competencia se habla de **fracaso social** por comportamientos inadaptados.

Vamos a enumerar rápidamente los componentes de las habilidades sociales para analizar posteriormente las variables que los obstaculizan y las estrategias que pueden ayudar a su optimización.

- **Conductuales.** Las diversas respuestas a emitir.
- **Cognitivos.** Saber cuándo y cómo desarrollar las conductas que revelen la adecuada competencia social.
- **Fisiológicos.** Integrar o controlar las consecuencias fisiológicas, como el enrojecimiento, el nerviosismo, la taquicardia...

Un modelo de funcionamiento de las habilidades sociales incluiría los siguientes pasos:

- Percepción de las señales sociales que emite otra persona.
- Decodificación en función de la situación concreta.
- Planificación de la posible actuación.
- Ejecución de la conducta más adecuada.
- Retroalimentación tras la realización de la conducta.

Los modelos explicativos más habituales del fracaso social son los siguientes:

- **Déficit en los repertorios conductuales.** Los sujetos presentan una gran ansiedad al no saber cómo comportarse, o al hacerlo de una forma incorrecta o poco gratificante. Esto se puede mejorar enseñando alternativas de respuestas más hábiles que compensen o superen el fracaso producido.
- **Déficit de habilidades perceptivas y cognitivas: discriminación defectuosa.** Se produce una discriminación defectuosa o incorrecta de las señales sociales.

En nuestra sociedad se habla mucho sobre comunicación, así que nos vamos a referir sólo a aquellos puntos que más inciden en la realidad que tratamos de abordar:

- Los filtros de la comunicación.
- Actitudes defensivas en la comunicación interpersonal y grupal.
- Los riesgos de la comunicación.

FILTROS DE LA COMUNICACIÓN

Tanto el emisor como el receptor emplean una serie de filtros a la hora de seleccionar o matizar los contenidos y el mensaje que van a comunicar. Los principales son los siguientes:

- **La imagen propia:** que implican unos sentimientos de valor y de autoestima, y esto tiñe no sólo el contenido, sino el estilo, los términos y de lo que se va a decir.

- **La imagen que se tiene del interlocutor:** con la imagen del otro suelo compararme: lo considero más poderoso, superior, inferior, más culto, etc., que yo. La imagen del otro carga de emocionalidad lo que voy a decir y hace que parte de la atención que iría dirigida al contenido de la comunicación, sea dirigida a la forma de relacionarme con él.
- **La definición de la situación:** es un filtro de tono, forma, términos que utilice en la comunicación, depende de cómo la definamos interiormente, por ejemplo, si la he definido como lucha de poder o simple comunicación impersonal para que se realice una tarea. En el momento en que se define la situación, se definen los roles que actúan como filtros de la comunicación.
- **Motivos, sentimientos y actitudes:** influyen en la selección de contenidos y en otros aspectos de la comunicación como afectividad tanto en el emisor como en el receptor.
- **Expectativas:** que tenga sobre esa persona en concreto, por lo que ella es en sí misma o por lo que se puede esperar del grupo al que pertenece. Las expectativas se forman de experiencias pasadas o por las primeras impresiones. Normalmente determinan tanto la comunicación que tienden a confirmarse, introduciéndose un proceso circular del que es difícil salir, a no ser que suceda algo extraordinario.

LOS RIESGOS DE LA COMUNICACIÓN

Está claro que no decimos todo a todos, ni hacemos una confidencia a cualquiera, las causas del riesgo y del miedo son las siguientes:

- **Miedo al rechazo:** la necesidad de seguridad y de vernos rechazados es una de nuestras necesidades básicas. Este miedo al rechazo depende de dos factores principales:
 1. *La intensidad de la comunicación:* importancia subjetiva que tiene para nosotros el contenido de la comunicación, a mayor intensidad más riesgo.
 2. *Las posibilidades percibidas de comprensión y aceptación por parte del otro:* a mayor posibilidad de comprensión y aceptación, menos riesgo. Si éstas disminuyen la intensidad disminuye y el riesgo desaparece: hablamos de cosas sin importancia. Ésta es la razón que trivializa muchas relaciones interpersonales. Al no percibir posibilidades de comprensión-aceptación preferimos hablar del tiempo. Por esto es fundamental crear un clima de comprensión-aceptación por el que le permite que aumente la intensidad de su comunicación sin riesgo a verse rechazado.
- **Miedo a causar una impresión que no corresponde a nuestra propia imagen:** en nuestra imagen metemos lo que creemos que somos confundiéndonlo con lo que nos gustaría ser. Metemos, además, nuestros roles sociales.

Pero el «yo» de la propia imagen no tiene por qué coincidir con el «yo» real que manifestamos, esto lo perciben rápidamente los demás.

Si percibimos que la impresión que causamos no corresponde con nuestra autoimagen, la comunicación se inhibe y nos produce ansiedad y nos comunicamos de forma superficial o queda a nivel de rol. Sin embargo en esa percepción de los demás tenemos la única manera de validar nuestra autoimagen, de obtener datos de nosotros mismos, que nos ayuden a confirmar o reconstruir nuestra imagen. Una actitud receptiva nos permite centrarnos en la comunicación

- **Miedo al cambio:** el miedo a ver el mundo desde los sentimientos del otro, desde su marco de referencia, pues puede cuestionar nuestras motivaciones y actitudes y hacemos tomar conciencia de nuestras propias defensas. En principio tendemos a rechazar todo cambio de nuestra imagen y actitudes y por eso preferimos oír palabras en lugar de escuchar y oír desde el interior de nosotros mismos.

ACTITUDES DEFENSIVAS EN LA COMUNICACIÓN INTERPERSONAL Y GRUPAL

Una comunicación eficaz parece ser la condición previa para resolver muchos problemas. La comunicación humana es un proceso complejo y está sujeta a muchas posibilidades de perturbación. La *principal* es que existe un ángulo de deformación que viene marcado por las experiencias e intereses de los interlocutores y por su historia previa. En la base de la comunicación están las relaciones interpersonales. Para que pueda existir comunicación, en la práctica se deben evitar todas las conductas que puedan implicar defensa o ataque dentro de la comunicación.

Cuando una persona o grupo percibe amenaza, tiende a emplear todas sus energías en la propia defensa, más que en comprender lo que el otro está tratando de comunicarle, buscando una solución común.

Hay determinadas formas de respuesta social que pueden obstaculizar el trabajo de la función asesora si no se saben detectar y corregir a tiempo:

- **A nivel perceptivo:**
 1. Errores sistemáticos en la percepción de los otros.
 2. Tener estereotipos inexactos o hacer uso abusivo de los mismos.
 3. Errores de atribución causal.

- **A nivel cognitivo:**

1. Fracaso al evaluar las alternativas sin suficiente información para decidir.
2. No tomar decisiones o tardar en tomarlas, lo que provoca ansiedad y sentimientos no reforzantes.
3. Fracaso en adquirir el conocimiento adecuado para tomar decisiones.
4. Tendencia a tomar decisiones negativas debido a la baja autoestima.

- **A nivel conductual:**

1. La defensa manifiesta que tiene su origen en una inseguridad personal o profesional que es la que el asesor ha de considerar.
2. La agresividad, que puede encubrir una necesidad de eludir responsabilidades y el consiguiente complejo de culpa que se proyecta hacia los demás.
3. La actitud del salvador, propia de personas sin equilibrio entre la vida íntima y la profesional.

No sólo en las actitudes de la persona va a haber dificultades, sino también en las informaciones que se intercambien. Además del mensaje manifiesto puede existir un «mensaje latente» que tiene mucho que ver con las intenciones, necesidades y motivaciones de cada uno de los implicados, sobre el mensaje, una «doble lectura».

Según KISNERMAN hay varias causas para el fallo de la comunicación:

- **Cortocircuitos.**

1. Malentendidos.
2. Sobrentendidos falsos.

- **Comunicación paródica.**

1. Clara contradicción entre lo que se dice y hace.
2. El lenguaje verbal y la conducta no verbal no coinciden.

- **Interferencias en el canal.**

1. Se usan códigos desconocidos para el receptor o canales inadecuados.
2. Dificultades en la captación del mensaje producidas por elementos emocionales: prejuicios, exigencias excesivas en la tarea.

Una comunicación ineficaz es una fuente de estrés que imposibilita el crecimiento en lo personal y en lo profesional. Ésta es una de las finalidades básicas de nuestra actividad formativa.

El *conflicto* es otra fuente de dificultades para que una comunicación fluida resulte satisfactoria y eficaz. Su origen puede ser muy variado, pero en lo referente a las interacciones comunicativas relacionadas con la actividad del formador, consignaremos las siguientes causas: exigencias excesivamente duras o inaceptables, objetivos o valores incompatibles entre sí o con los de los miembros, problemas humanos de convivencia, acumulación de frustraciones, etc. Frente al conflicto los grupos suelen actuar de las siguientes formas:

- La ruptura.
- El aplazamiento.
- La adaptación.

En el fondo la persona o el grupo queda incapacitado para percibir y entender las motivaciones, actitudes y valores de la otra persona o grupo. Mientras que cuando no hace falta defenderse, el proceso de comunicación funciona y se logra cubrir el objetivo que se había planteado.

GIBB catalogó seis pares de estilos o climas que provocan defensa o facilitan la relación interpersonal.

ACTITUDES QUE BLOQUEAN LA COMUNICACIÓN	ACTITUDES QUE FACILITAN LA COMUNICACIÓN
Evaluación	Descripción
Control	Centrarse en el problema
Estrategia	Espontaneidad
Mentalidad	Simpatía
Superioridad	Igualdad
Dogmatismo	Provisionalidad

• **Actitudes que bloquean la comunicación:**

1. Evaluación: cuando el proceso comunicativo se reduce a evaluar la actitud, actuación o forma de pensar de la otra persona, dando lugar a un juicio o valoración que puede contrastar con la valoración del que la recibe, de forma que se siente juzgado y rechazado.

2. Control: el que comunica, supervisa y revisa la acción o la actitud del otro, dando de nuevo un dictamen que el otro no siempre debe recibir de forma positiva pues puede considerarlo injusto o inapropiado.
 3. Estrategia: el que recibe la comunicación puede sentir que la comunicación está dentro de un plan estratégico, se siente utilizado pues tiene claro el objetivo real de la comunicación.
 4. Mentalidad: hay un choque al ver la realidad en forma contrapuesta.
 5. Superioridad: la relación comunicativa se establece de superior a inferior implicando una descalificación del otro.
 6. Dogmatismo: radicalización de posturas que no se deja complementar con otros puntos de vista, en esta situación no puede existir comunicación pues los mensajes son unidireccionales.
- **Actitudes que facilitan la comunicación:**
1. Descripción: en contraposición con la Evaluación, la descripción trata de informar sobre un suceso de la forma más objetiva posible, sin emitir juicios ni valoraciones. De esta forma la comunicación se mantiene clara y transparente.
 2. Centrarse en el problema: ésta es la meta que pretendemos alcanzar. Cuando un grupo de trabajo se centra en la tarea, dejando de lado las cuestiones humanas, se logra una resolución de los conflictos eficaz y concreta.
 3. Espontaneidad: frente al sentimiento de ser objeto de una estrategia, está la espontaneidad y claridad que debe darse en toda comunicación, evitando los mensajes subliminales o contradictorios.
 4. Simpatía: esforzarse por crear lazos de encuentro, la empatía juega aquí un papel fundamental.
 5. Igualdad: establecer una horizontalidad en las relaciones, que ayude a la espontaneidad y la comunicación fluida.
 6. Provisionalidad: frente al inmovilismo dogmático, dar un aire de provisionalidad a lo establecido, que dé lugar a que todo es cambiable siempre y cuando exista una razón argumentada y de peso para hacerlo, pues todo está al servicio de una tarea eficaz y bien realizada.

El objetivo de los programas de habilidades sociales consiste en enseñar a los sujetos a percibir, discriminar y traducir adecuadamente las señales sociales, y a planificar estrategias de actuación para resolver situaciones problemáticas, de cara a que estas conductas no interfieran en el desempeño de la tarea, y a promocionar aquellas actitudes y conductas que propicien un clima de grupo cohesionado y disciplinado para el logro de los objetivos que están confiados a nuestra Institución.

PROCESOS POSITIVOS DE COMUNICACIÓN

Una característica clave de las habilidades sociales es que hasta cierto punto pueden ser aprendidas y por lo tanto enseñadas, lo que convierte a los programas de «entrenamiento en habilidades sociales» en procedimientos de formación psicoeducativos, desprendiéndolos de un sentido restringido a una simple terapia.

Éste es el motivo por el que la persona que desempeña la función formadora debe conocerlas para su propio uso y para ofrecerlas en los ambientes en que se desarrolle la formación. Podemos dar los siguientes ejemplos:

- ⑥ **Modelo de inhibición de respuestas por ansiedad condicionada.** Los sujetos poseen en sus repertorios las conductas y habilidades necesarias para un buen desenvolvimiento social, pero no las utilizan debido a la ansiedad que les provoca las situaciones sociales. Este problema se puede abordar mediante técnicas adecuadas (relajación, sensibilidad sistemática), combinándolas con técnicas conductuales y cognitivas de entrenamiento en habilidades sociales.
- ⑥ **Modelo de inhibición de respuestas debido a evaluaciones cognitivas incorrectas.** Las personas poseen y conocen las conductas apropiadas, pero la evaluación incorrecta de las situaciones, las expectativas negativas de su actuación y las autorreferencias negativas que la persona se hace de sí misma provocan respuestas de huida e inhibiciones.

Otro tipo de técnicas pueden servir al formador para mejorar los estilos comunicativos de sus formandos, aquí sólo los mencionaremos, como por ejemplo propiciar:

- ⑥ **La asertividad:** que es la propuesta más eficaz y conocida del entrenamiento en habilidades sociales. Hay una serie de técnicas específicas para aprender a actuar asertivamente y un lenguaje propio que tiene el fin de crear disposiciones positivas tanto en el que habla como en el que escucha.
- ⑥ **La comunicación persuasiva:** consiste en estimulaciones complejas, que plantean una cuestión o situación problema sugiriendo al mismo tiempo una respuesta.

La puesta en práctica de las técnicas que componen los entrenamientos está orientada a los siguientes objetivos específicos:

1. Información sobre las respuestas adecuadas (modelado, autoinstrucciones...).
2. Reproducción o práctica de las mismas (*role-playing*).
3. Moldeamiento de las conductas emitidas.
4. Mantenimiento y generalización de las respuestas.

- ® **La negociación y el método de «todos ganamos»:** la negociación es uno de los procesos comunicativos más frecuente, consiste en un intercambio de argumentos que tienen por objeto que alguno de los interlocutores convenza a los demás para que accedan a sus peticiones y acepten recibir a cambio lo que él ofrece. La base de una negociación correcta es tener algo interesante que ofrecer y tener y manifestar respeto al interlocutor con el que se negocia.

APLICACIONES DE ESTA FUNCIÓN FORMATIVA

Todas las actividades de la Institución se verán beneficiadas de una mejora en la competencia social de las personas que las desarrollen. Por ejemplo:

- ® **Las reuniones de trabajo:** el análisis de problemas y planteamientos de soluciones mediante intercambios verbales de ideas y experiencias por un grupo de personas reunidas en régimen de trabajo.

Cuando un problema dado interesa a varios individuos es susceptible de ser discutido entre los interesados. Es evidente lo ventajoso que puede resultar esta discusión.

- ® **Como medio de actuación del sistema de búsqueda de soluciones:** favorecen máximamente la participación del personal. Mejoran la calidad de las decisiones. Desarrollan la capacidad analítica e interrogadora de los asistentes. Aumentan la aceptación de la decisión.
- ® **Como medio de información y coordinación:** facilita el conocimiento mutuo de los problemas de la organización. Pone de relieve defectos y cuestiones facilitando los tratamientos adecuados. La información o exposición de asuntos, motivos o problemas se hace más eficaz. Ayudan a conocer los problemas de los demás. Constituyen el elemento de comunicación más directa.
- ® **Para mejorar las relaciones humanas en la Institución,** y sobre todo para corregir o potenciar positivamente, las actitudes, frustraciones, motivaciones, estados de moral, etc. del grupo de trabajo.

2.5. Análisis institucional.

Integran los servicios de prevención y Extinción de Incendios y Salvamentos de la Comunidad de Madrid:

- El cuerpo de Bomberos de la Comunidad de Madrid.

Asimismo se considerarán a todos los efectos colaboradores de los servicios de prevención y extinción de incendios y salvamentos:

- Los voluntarios que actúen en el ámbito de la protección civil.
- El personal de los servicios de vigilancia, seguridad, prevención contra incendios y auto-protección de las empresas públicas y privadas.

(Ley de Regulación de los Servicios de Prevención y Extinción de Incendios y Salvamento de la CAM, artículo 10)

La comprensión y conocimiento de una Institución no dependen tanto de la cantidad de datos de que se disponga, sino que éstos sean de CALIDAD. Si consideramos que la realidad es multifacética y que la percepción que tengamos de ella depende en gran medida del punto de vista a través del cual la observemos, tendremos que concluir que la calidad de los datos va a depender en gran medida de la veracidad de la fuente de origen de donde provengan. Esto nos lleva a pensar que cuando nos enfrentamos a fenómenos complejos, debemos ir modificando sistemáticamente las perspectivas para llegar a tomar conciencia de las diferentes facetas, de forma que podamos garantizar la máxima objetividad, esto nos remite a la TRIANGULACIÓN, uno de los pilares del paradigma hermenéutico de la investigación de las ciencias sociales.

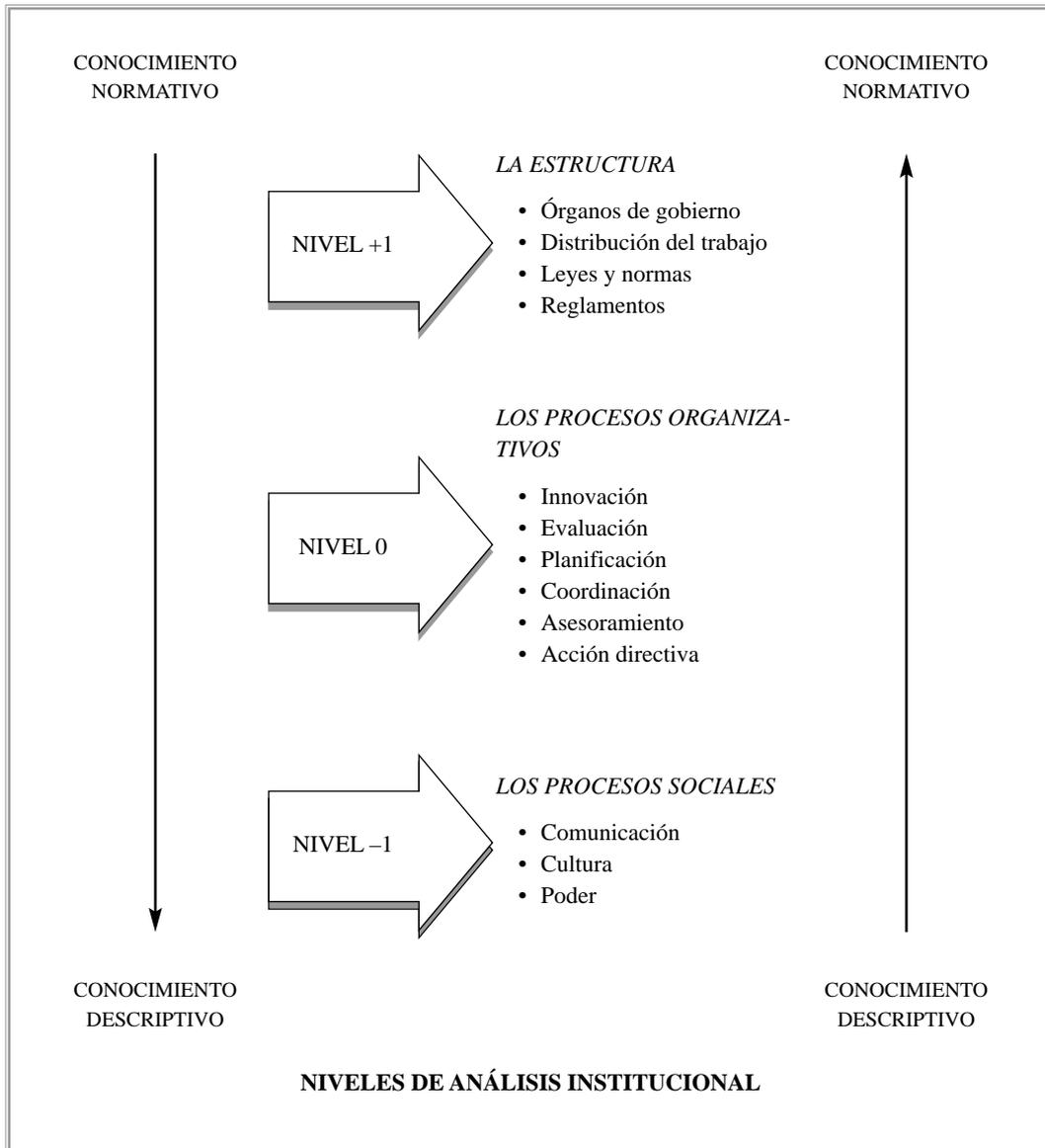
Creemos que es conveniente definir en primer lugar lo que consideramos como Institución tomando para ello la definición que nos da el Diccionario de las Ciencias de la Educación (1983,300):

Las instituciones son constelaciones o complejos de normas y principios que regulan, por medio de la ley y otros mecanismos de control social, la acción y las relaciones sociales. Se dirigen a mantener determinados ámbitos de la realidad social. En la mayoría de los casos las instituciones se apoyan sobre un aparato material y formal, esto es, sobre una organización, de aquí la frecuencia con que se utilizan ambos términos de forma distinta.

No cabe duda que todo lo que tenga que ver con sociedad humana va a tener relación con la cultura, con una serie de conflictos, y redes de comunicación formal e informal que va a configurar un entramado complejo con alta repercusión en la actuación y eficacia de dicha Institución. Cuando se aborda este análisis Institucional queremos desentrañar en la medida de lo posible lo «oculto» de la organización exterior que en definitiva es «el juego de poder» entre los diferentes implicados, cuyos intereses son contrapuestos y quieren ser en la medida de lo posible satisfechos.

El poder, venga de arriba o de abajo, nunca desvela sus motivaciones, sino que presenta las verdades universales de forma que resulte convincente y sea aprobado por el resto de intereses presentados. Por eso es fundamental a la hora de intentar desvelar sus raíces, conectándolo con los intereses a los que realmente sirve.

Para la realización de este estudio vamos a tomar el esquema de análisis que realiza GARCÍA, M. (1997, p. 90).



La perspectiva que hemos escogido, porque creemos que responde de una forma más realista a lo que experimentamos en las Instituciones, trata de **COMPRENDER E INTERPRETAR** los fenómenos organizativos, yendo más allá de lo que en apariencia expresan, y, siguiendo con la hermenéutica, tratamos de indagar y conocer los sistemas o **universos de significados que sus miembros comparten** y que están en la base de tales hechos y acciones. Todo esto nos lleva a actuar según los siguientes principios:

1. **LA IMPORTANCIA FUNDAMENTAL DEL CONTEXTO:** pues es éste en definitiva el que incide en muchas de las actuaciones y desarrollos de una determinada Institución, modificándola y configurándola.
2. **LO SOCIAL ESTÁ EN INTERACCIÓN CON LO ESTRUCTURAL Y LO TRASCIENDE:** aunque no cabe duda que la estructura ocupa un lugar fundamental en la configuración de una Institución, no debemos olvidar los fenómenos sociales como interacción humana entre los que integran la organización. (Cultura, comunicación y poder). La fuerza de cohesión que tenga una determinada Institución va a depender del tipo de relaciones que se establecen entre sus miembros, las redes de significados compartidos, de intereses y expectativas con las tensiones subterráneas por el poder real de decisión.
3. **PARTIR DE LA REALIDAD Y NO DE LA NORMA:** aunque no debemos olvidar el «deber ser» muchas veces se debe uno quedar en «lo que puedo ser». El estudio de las situaciones que se dan dentro de la Institución, las dificultades y apoyos concretos se deben convertir en el objeto de nuestra atención para dar una respuesta realista y eficaz.

Dentro del análisis institucional podemos englobar tres marcos conceptuales:

- Perspectiva cultural.
- Perspectiva política.
- Perspectiva ecológica o sistémica.

Una vez delimitado el campo de nuestro estudio y enunciados los principios que nos van a guiar, comenzamos nuestro análisis institucional aplicándolo al Cuerpo de Bomberos, específicamente en su delegación de Coslada, perteneciente a los Servicios de Prevención y Extinción de Incendios y Salvamento de la Comunidad de Madrid.

El presente trabajo pretende abordar cada uno de los tres niveles ya señalados desglosando cada uno para posteriormente tratar de **definir de la manera más concreta los nexos que existen en nuestro caso, tratando de dar una respuesta positiva y constructiva global.**

El Nivel +1 y el Nivel 0 son los que aparecen normalmente como objetivos, más concretos y reales, y por eso son los que con más facilidad se consideran más abordables y eficaces a la hora de realizar un trabajo dentro de una Institución, pero muchas veces se olvida que el Nivel -1, más subjetivo, y subterráneo, formado por la red de comunicación informal, **es el verdadero cimiento que hace que la Institución se mantenga de forma sólida o que en la práctica sea muy ineficaz.** Es en la esfera de la comunicación, la cultura, y el poder donde en definitiva se juega la tensión de las relaciones y la eficacia del sistema en su conjunto. Para una mayor comprensión de esta realidad profundizaremos en el análisis sistémico de las leyes que rigen a un organismo o sistema y las consecuencias que para el organismo y su entorno tiene en el que se respeten o no.

CULTURA ORGANIZATIVA

Siguiendo a LÓPEZ YÁÑEZ (1997, pág. 93) la cultura organizativa se puede definir como:

Conjunto de significados, creencias, expectativas, normas sociales, pautas de comportamiento que los miembros de la organización o un grupo de ellos comparten.

Las categorías que describe en su libro son las que nosotros hemos intentado abordar en nuestro trabajo.

1. CONTENIDO:

Componentes de la cultura, de los rasgos que la definen y que la hacen peculiar y única.

- ® *Apariencia física*: se refiere al aspecto de la organización y a la estructuración del espacio, así como la imagen que genera o emite hacia el exterior, en particular la señalización del edificio y sus dependencias y sus señas de identidad corporativa.

Exteriormente un Parque de Bomberos se asemeja en gran medida a un Cuartel Militar o Cuartel de la Guardia Civil, son en realidad, Cuarteles Militares que disponen de materiales como camiones y material de extinción vario para nuestra intervención. La diferencia que tiene este tipo de instalaciones con respecto a las empresas normales es que se hace vida, los miembros del Cuerpo permanecen en jornadas de 24 horas de servicio por lo que deben hacer vida en el Parque.

Cada Parque dispone por lo tanto de un habitáculo, equipado con: dormitorios, comedor, sala de estar, cocina, aulas para la formación, cuenta además con zona de equipamiento deportivo, zona de prácticas, incluyendo Torre y zonas cerradas y para prácticas de humo o para ver la evolución del fuego, etc., ya que todo se hace en el lugar de trabajo.

En cuanto a equipamiento didáctico o para trabajar que es lo que nos interesa de cara a la formación se dispone de buenos materiales.

Así hay unos 20 parques, unos son más pequeños y tienen pocas instalaciones, otros son más grandes. En el parque Central de las Rozas está ubicada la Unidad Central de formación, allí se encuentra además la Dirección General de Protección Ciudadana.

Esta Unidad de formación cuenta con aulas, despachos para preparar temarios con todos sus ordenadores, materiales didácticos, etc. Al ser una empresa de 800 empleados aproximadamente se ha hecho insuficiente para atender todas las necesidades de formación.

- ® *Pautas de conducta*: pautas sistemáticas de la vida colectiva dentro de la organización: rituales, ceremonias y pautas de socialización, tiene un especial significado el tratamiento que se da habitualmente a las personas que no pertenecen a la organización.

Los rituales están muy establecidos y muchos son tomados de otros Cuerpos. Es un ambiente de trabajo en el que se convive muchas horas y las personas dependen en gran medida unas de otras. Es un trabajo que debe ser realizado necesariamente en equipo pues no valen los individualismos. La relación entre las personas y el buen ambiente de grupo es fundamental para que el trabajo se lleve a cabo, ya que hay muchas ocasiones en que la vida propia está en las manos del compañero.

Esa continua convivencia lleva a una serie de formas comunes: una determinada forma de hablar, el gusto por el aire libre, los deportes, las actividades recreativas, ganar en calidad de vida lo que se pierde en algunos momentos duros, pero en otros bastante entretenidos.

- ® *Lenguaje*: los significados compartidos se expresan a través del lenguaje y para ello se utilizan metáforas, historias, leyendas y mitos.

Las situaciones extraordinarias a las que muchas veces deben enfrentarse da lugar a una gran multitud de historias que se transmiten continuamente, desde todas las aventuras y bromas que se le han gastado a un determinado compañero de parque, (aquel a quien se le cambió la dentadura postiza por una de vampiro) hasta el que ha muerto en un incendio o siniestro pasando por el super-bombero que con sesenta años se sigue subiendo a la cuerda como un joven.

Últimamente esto está cambiando porque han empezado a entrar mujeres en los parques y determinadas conductas cuartelarias se están modificando por otras.

- Ⓢ *Reglamento implícito*: conjunto de normas y reglas no necesariamente contempladas en los documentos oficiales del centro, pero que verdaderamente rigen la conducta dentro de la organización, lo que es admisible y lo que no lo es. Intervienen costumbres, convenciones sociales y tabúes.

Normalmente las normas y las reglas no suelen tener mucha aceptación, pero en el ámbito moral la cosa está muy establecida. Se valora el que cuando hay una salida, la gente lo dé todo y trabaje en forma muy solidaria y disciplinada. Aunque después, cuando se esté en el parque, se haga caso omiso de la autoridad y se tengan discusiones por disposiciones administrativas.

En general se guían más por reglas implícitas, o cosas establecidas de antemano, que por disposiciones. En general son bastante refractarios a todo lo que venga de fuera del Parque. No les gustan los cambios y mucho menos que vengan impuestos, en el caso de la formación, pasa esto de forma muy clara, en cuanto se quiere introducir alguna técnica nueva, la gente es muy crítica.

Si se quiere introducir algo nuevo, es preciso dar mucha información. Desde el principio se debe trabajar a fondo el camino de las actitudes. Si se hace ver que un trabajo formativo está bien hecho, puede ser que la gente lo acepte, pero la tendencia es tirar la cosa por tierra y hacer caso omiso de ello.

- Ⓢ *Valores*: criterios que utilizan para juzgar los hechos, las acciones y las personas. En función de ellos se establece la importancia de los actos organizativos y se califica y clasifica a las personas y a los grupos.

El valor central es el trabajar bien en las salidas, estar muy bien preparado físicamente, ponerle muchas ganas y sacar adelante el trabajo sea cual sea la circunstancia.

Sin embargo está ocurriendo una situación especial: este valor comienza a desmoronarse y parece que lo que cada vez más gente quiere es:

- Puestos de trabajo cómodos.
- Ascensos, promociones.

Eso se refleja en que se valore más estar en puestos administrativos, sentado en un despacho haciendo un trabajo muy interesante pero menos arriesgado; de tal forma que hay suboficiales que estaban en formación que han dicho que mientras que ellos estaban trabajando, los bomberos estaban jugando frontón en el Parque. Gente con experiencia que pasa por alto que quien luego está jugándose el tipo es el que está jugando al frontón pues minutos más tarde puede que se esté jugando la cabeza en un fuego.

Esto va aparejado al nivel cultural de la gente, los que han entrado en los últimos años tienen un nivel cultural mucho más alto, que cifran las expectativas, no tanto en hacer un trabajo más bien manual y técnico, de corte mecánico, sino en otro tipo de actividades, más relacionadas con grupos especiales, (el grupo de rescate, el tema de la UVI, etc.) y ése es un problema que debe enfrentarse: ¿Cómo conseguir que no se desmotive el trabajador?

- Ⓢ *Asunciones*: creencias básicas de los miembros de la cultura, de sus pensamientos compartidos y significados comunes. Expresado en un lenguaje cotidiano, representa la filosofía de sus miembros o la idea que éstos tienen sobre la misión de la organización.

La misión está clara: cuando todo el mundo sale huyendo de un sitio, entonces entran corriendo los bomberos. Cuando todo ha fallado, recurren a los bomberos y eso es lo que sucede en realidad. Se les llama para que solucionen lo que la gente no ha sido capaz de solucionar. Esto genera en nosotros dos sentimientos contrapuestos:

- La alegría de sentirnos necesarios y útiles para la sociedad.
- La impotencia ante la precariedad del equipamiento, tanto material como humano, a la hora de solucionar los siniestros y situaciones de emergencia que muchas veces son insuficientes. Para el ciudadano, al que vamos a socorrer, da la impresión de poca preparación y descuido, pero en el fondo reflejamos una Administración poco preocupada y que valoriza muy poco ese servicio tan esencial y que genera en muchos ciudadanos, que comparten nuestra impotencia y desvalimiento, un sentimiento de poca seguridad y confianza en los Servicios Públicos.

2. FUERZA:

Trata de determinar la importancia de la cultura de una organización, y su influencia sobre la conducta y el pensamiento de sus miembros. Podemos calibrarla según tres categorías:

- Ⓢ *Penetración o extensión*: amplitud del consenso que se da en torno a los contenidos que acabamos de ver, así como el alcance de su ámbito de influencia.

El consenso es total, aunque siempre hay gente más aislada, pero toda esta cultura es dominante, participa de los valores, contenidos y deseos generales de la organización.

- Ⓢ *Homogeneidad*: consistencia o solidez de sus componentes, capacidad que tiene esa cultura de homogeneizar la conducta organizativa.

La homogeneidad es bastante fuerte, la gente valora todo lo dicho de verdad y desde dentro. Y las diferencias que puede haber son mínimas, se puede decir que sobre la organización total del Cuerpo, esta homogeneidad permite que cuando se trabaja en coordinación

con otros bomberos que tiene su puesto de trabajo a más de 100 Km. para enfrentar un siniestro o incendio de grandes dimensiones, que necesita un trabajo en conjunto, no se nota prácticamente quién es de cada sitio. Tal es la sintonización que parece como si fuésemos todos del mismo grupo y no se pueden constatar diferencias.

- ⑥ *Claridad*: accesibilidad de los miembros al conocimiento y aprendizaje de significados de sus componentes.

Son valores que están muy extendidos, ya desde antes de entrar al puesto de trabajo lo viven. Existen vínculos familiares muy fuertes, pues hay familias auténticas de padres, hijos, sobrinos, tíos que pertenecen al Cuerpo. Aquí es muy normal desde pequeño llevar a los hijos a que jueguen a los bomberos, y eso imprime un carácter.

3. ORIENTACIÓN:

Forma en que la Institución ha resuelto el delicado equilibrio entre estabilidad y cambio que caracteriza a todo sistema dinámico, así como la tendencia actual que se proyecta al futuro de la organización.

- ⑥ *Orientación retrospectiva*: perdurabilidad de la cultura organizativa y los sucesos más relevantes que han contribuido a dicha configuración.

Es una organización bastante joven, que tendrá entre 25 ó 27 años, que comenzó con muy pocos medios y a nivel casi forestal y que hoy en día se ha extendido mucho, tiene bajo su ámbito a varios millones de personas, y tiene mucho espacio geográfico que cubrir y mucha capacidad de temas laborales.

- ⑥ *Orientación prospectiva*: proyección de la cultura organizativa en términos de su tendencia predominante hacia la estabilidad o hacia el cambio de sus componentes.

De un trabajo poco equipado, con poco personal y poco valorado, se puede hablar en el momento actual, de un trabajo en gran expansión, de asunción de competencias, pero arrastrando unos problemas endémicos, como pueden ser:

- La falta de personal, que aunque ha crecido mucho la plantilla, se ve desbordada por la cantidad de competencias que tiene como puede ser el tema de las ambulancias, el de los grupos de rescate, etc.
- La necesidad de la unidad de formación que a su vez necesitan medios y personal. Éste es un momento en el que el Cuerpo está en plena expansión y ahora toca la toma de decisiones: si se va a tender a un acaparamiento de funciones y de integración de grupos

especiales o si nos vamos a quedar dormidos y la organización no va a prosperar y se va a quedar en su mera labor de extinción y salvamento, no llegando a asumir otras funciones que tiene la Guardia Civil y que podría perfectamente desarrollar el Cuerpo. Por ejemplo, se podría citar el sanitario que si no se organiza bien, no sale adelante y se perderá para el Cuerpo.

Es un momento crítico en el que la formación tiene mucho que decir.

4. TRAMA SOCIAL:

Red de comunicación informal de interacciones sociales y de los roles que los miembros de la organización realizan en ella, y que pueden ser alternativamente desempeñados por diferentes miembros de la organización.

Ⓢ *Los héroes*: personifican los valores de la organización, reflejan además la existencia y la interacción de las subculturas, si son antivalores se denominarán antihéroes.

- Héroes: el bombero que lleva bastantes años en el puesto, tiene un nivel cultural más bien medio, que es muy competente y muy alegre en las relaciones interpersonales.
- Antihéroe:
 - La gente que ha entrado de fuera en labores de dirección, constituye un problema grave, porque no es respetada, ya que su experiencia en cuanto al trabajo a nivel operativo es mínimo y son mal vistos.
 - Los absentistas laborales «por vocación»: que entran al trabajo y pasan de todo.

Ⓢ *Los narradores*: hacen que los actos colectivos sean entendidos de una determinada manera, mediante la difusión de historias y leyendas en las que resaltarán algunos elementos y oscurecerán otros, y por lo tanto están cargados de elementos culturales.

Gente mayor y respetada, que puede estar hoy en día desfasada debido a su nivel cultural, pero que ha trabajado mucho, conocen muchas historias y todo el funcionamiento interno, así como la evolución de lo que es el Cuerpo, toda esta gente se preocupa de actualizar la historia. Los acontecimientos narrados son muy puntuales y en gran número, se puede decir que han tenido una repercusión, de esta manera extienden lo que ha sido el inicio y el desarrollo de la organización.

Ⓢ *Los sacerdotes*: representan la ortodoxia de la cultura, dan consejos y escuchan a todos, enlazan con la tradición y poseen un conocimiento profundo de la organización.

- Sindicalistas.
 - El jefe de Parque.
 - El compañero con prestigio: que aunque no hay muchos existen, y son gente bastante relevante, incluso no participando en el ámbito sindical, y la gente escucha bastante lo que dicen.
- ® *Los murmuradores y los espías*: recogen toda información irrelevante que circula por la organización, pero que en manos de estas personas adquieren un valor simbólico de gran magnitud y son su principal fuente de poder y de subsistencia.

Existen en toda su realidad, con mucha mayor razón, puesto que se convive mucho y esto da lugar a todo tipo de cuentos.

- ® *Las coaliciones*: semejantes a las subculturas, es uno de los ejes en torno a los que se vertebraba la micropolítica institucional, y son las negociaciones y conflictos que caracteriza la lucha de poder dentro de las instituciones.

Hay dos coaliciones muy claras, que son los dos sindicatos mayoritarios:

- CESIF: Sindicato de funcionarios de la Comunidad de Madrid.
- COMISIONES OBRERAS: también de la Comunidad de Madrid.

Hay dos tipos de coaliciones de jefes muy claras y enfrentadas:

- EL JEFE MÁXIMO
- LOS JEFES ANTIGUOS
- LOS JEFES MODERNOS

PERSPECTIVA POLÍTICA

La estructura de poder en las organizaciones no suele coincidir con la de autoridad, es decir, con el organigrama oficial. La estructura de poder tiene una dinámica propia, fluctuante, producto del juego de intereses que se lleva a cabo, y por lo tanto subliminal.

MINTZBERG (1992) apunta que el poder tiende a adquirir formas institucionales que trata de reproducir en el tiempo de forma estable. Señalando dos tipos de coaliciones:

1. LA COALICIÓN INTERNA.

La capacidad de influencia que radica en los integrantes del Cuerpo como tal, desde los oficiales al bombero.

Ⓢ *El sistema de autoridad*

- El subsistema de control personal: el director ejecutivo y los demás ejecutivos intervienen directamente en el trabajo, así se pueden introducir rápidamente cambios significativos.
- El subsistema de control burocrático: la organización impone estándares a sus miembros, y se aplican tanto al producto del trabajo como al trabajo en sí mismo.

Ⓢ *El sistema ideología*: sistema de creencias acerca de la organización compartido por todos sus miembros y que la distingue de otras organizaciones y está basado en creencias, tradiciones y mitos. Introduce una visión del conjunto y tiene un gran efecto nivelador de poder, pues al compartir las mismas creencias, se puede tomar decisiones con cualquiera de ellos.

Ⓢ *El sistema habilidad*: el sistema está basado en el conocimiento y destrezas profesionales de algunos de los miembros de la organización que son decisivos para su funcionamiento. Esto genera un *status*, diferenciando según la capacidad y especialización del individuo.

Ⓢ *El sistema político*: proporciona flexibilidad a la organización y le ayuda a neutralizar los excesos de los demás sistemas.

El sistema politizado domina actualmente de forma total en el Cuerpo de Bomberos. Por ejemplo, ahora con las elecciones puede haber un cambio de Jefatura, los políticos son en definitiva los que aprueban los recursos y los proyectos de formación.

Lo normal es que uno de los sistemas se convierta en dominante, por lo que de los que hemos mencionado se pueden derivar cinco tipos:

- **Coalición interna personalizada**: cuando el control personal en el sistema de autoridad domina la coalición interna, el sistema de política tiende a ser anulado y se desalientan el sistema de habilidad y de control y burocráticos, aunque formas leves del sistema ideológico pueden reforzar la autoridad personal.

- **Coalición interna burocrática:** cuando dominan los controles burocráticos en el sistema de autoridad, el sistema de ideología tiende a ser excluido y se desalienta el sistema de habilidad, aunque los controles personales pueden reforzar los controles burocráticos a niveles más altos y el sistema de política en forma débil permanece para explotar ciertos aspectos de la autoridad y corregir sus deficiencias.
- **Coalición interna ideológica:** cuando domina el sistema de ideología, el sistema de autoridad (tanto en su forma de controles personales como burocráticos) y el de la política, son excluidos y normalmente se desalienta el sistema de habilidad.
- **Coalición interna profesional:** cuando domina el sistema de habilidad, los sistemas de ideología y autoridad (en sus formas personal y burocrática) normalmente se desalientan pero el sistema de política coexiste con el de habilidad como una fuerza secundaria dentro de la coalición interna.
- **Coalición interna politizada:** cuando domina el sistema de política, tiende a desincentivar a todos los demás sistemas legítimos de influencia, también puede que éste surja cuando los demás son débiles.

2. LA COALICIÓN EXTERNA.

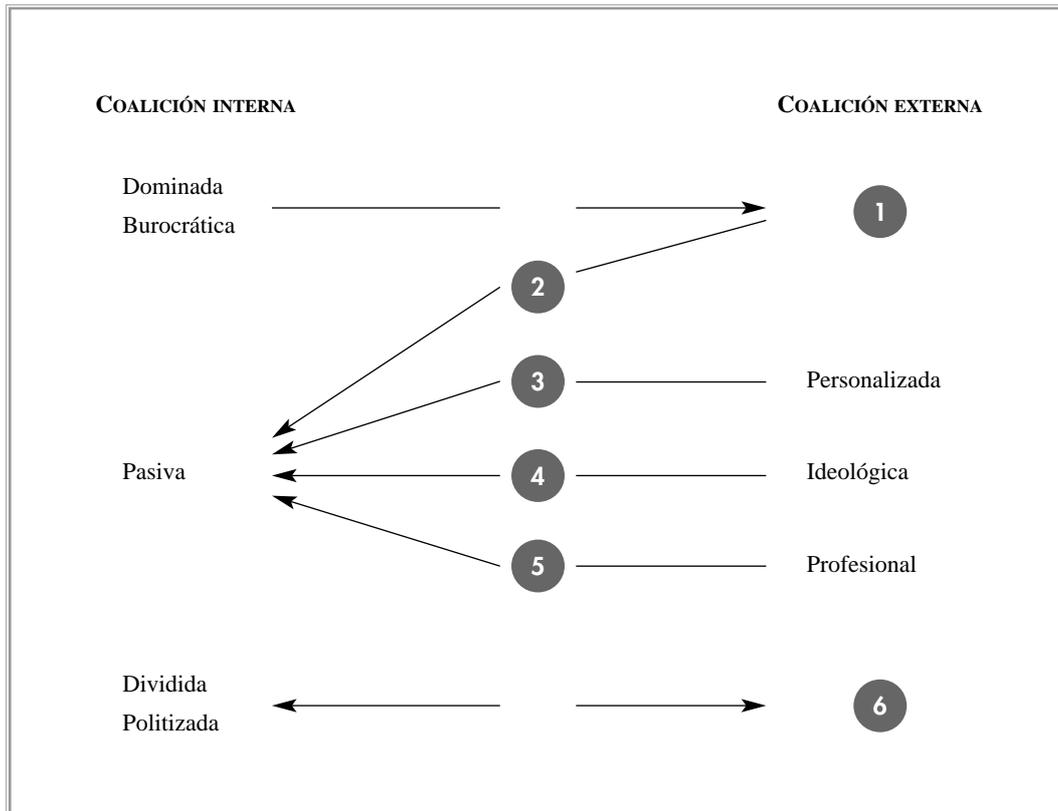
Los que sin pertenecer al grupo en forma directa influyen a través del sistema amplio en el que el Cuerpo se inserta.

- Ⓢ *Dominada:* por un agente externo que, a menudo, domina a la coalición interna y la debilita.
- Ⓢ *Dividida:* sometida a presiones de diferentes direcciones, no trabajando conjuntamente. Tiende a politizar la coalición interna, pues busca cada uno de los grupos aliados dentro de la organización, o al revés, grupos emergentes dentro de la Institución, buscan apoyo en los diferentes grupos que la rodean.

Aquí se puede encuadrar la realidad del Cuerpo de Bomberos, pues está sometida:

- A los políticos: no se respetan los intereses o prioridades de la organización sino a los intereses políticos.
 - A los sindicatos: que defienden otro tipo de intereses políticos.
- Ⓢ *Pasiva:* a medida que el número de agentes externos aumenta su influencia, se difumina su poder dejándole el lugar a la coalición interna.

3. CRUZANDO LA COALICIÓN INTERNA Y LA EXTERNA LLEGAMOS A SEIS TIPOS DISTINTOS DE ESTRUCTURA:



- 1 *La organización instrumental*: puesta al servicio de un poderoso **agente externo dominante**, o de un grupo de ellos que actúa de manera conjunta. Admitiría una coalición interna personalizada, esto es, un agente interno hegemónico, pero quizás prefiera una burocracia en el interior, pues así puede mantener el control desde el exterior.
- 2 *El sistema cerrado*: una coalición **interna burocrática**, pero combinado con un grupo disperso y desorganizado de agentes externos, lo que permite concentrar mucho poder en el interior, lo central es que este poder no aparece personalizado de forma visible, sino cubierto por una tupida red de normas, reglamentaciones y procedimientos que permanecen incuestionados por los miembros.

- 3 *La autocracia*: pone todo el poder en manos de un **agente interno** que lo ejerce mediante medios personales, implicándose de manera directa en la dirección de los miembros de la organización y no a través de controles burocráticos. Esto se debe a una coalición externa pasiva que no pone trabas.
- 4 *La organización misionaria*: aparece una **fuerte ideología o cultura** en torno a la coalición interna, que la mantiene unida alrededor de una misión con la que los miembros se identifican por haber sido socializados o adoctrinados en ella. Tiene una coalición externa pasiva que no interfiere, no se dan apenas juegos políticos a no ser que haya una subcultura que no participe de la general y que busque hacerse con el poder.
- 5 *La meritocracia*: concentra su poder sobre la base del **saber y del conocimiento técnico** de algunos miembros del grupo, su coalición interna es profesional y normalmente exige las manos libres para llevar a cabo sus proyectos e iniciativas, desautorizando cualquier agente externo.
- 6 *La arena política*: la presencia de conflictos la caracteriza, en el marco de las **presiones contrapuestas del exterior y del interior**.

El Cuerpo de Bomberos es una auténtica arena política

PERSPECTIVA ECOLÓGICA-SISTÉMICA

La teoría de Sistemas recoge para nosotros un ángulo globalizador y realista de la interdependencia que existe entre los hechos sociales, aportando una serie de principios y conceptos que resultan muy esclarecedores, como son los siguientes:

1. GLOBALIDAD O TOTALIDAD.

La realidad se constituye en una interdependencia entre todos los elementos que la configuran, de forma que la modificación que se efectúe en uno de los elementos repercute sobre todos los demás en mayor o en menor medida y en definitiva sobre todo el sistema.

No cabe duda que la cultura de los valores de solidaridad y compañerismo, de altruismo y generosidad que desde siempre ha distinguido al Cuerpo de Bomberos, dándole una especie de Mística implícita, es algo esencial que si se pierde lo llevará a una tergiversación caricaturesca de lo que siempre ha sido admirado en nuestra sociedad: el arriesgar la vida por otros que se hallan en peligro e impotentes, pero la arriesgan en equipo, el uno con el otro.

Nuestro objetivo, como Unidad de Formación, consiste en cuidar que esta cultura cohesionadora y elevadora sobrepase y equilibre a las debilidades humanas que son inherentes a toda Institución humana.

2. AUTORREGULACIÓN.

Estos sistemas denominados complejos lo son debido a un sistema de autorregulación interno que realizan la adaptación del organismo a las condiciones externas cambiantes, dentro de su dinámica interna sabe conjugar el cambio con la estabilidad, pues ambas cosas son necesarias en un desarrollo orgánico. Esta visión ayuda a equilibrar los dos extremos entre los que solemos oscilar:

- ® *Tomar el cambio como un valor supremo:* el cambio no puede realizarse si no está acompañado por el respeto a su realidad intrínseca, que viene dada por lo expuesto en el punto anterior. Cada cambio supone un trastorno que el organismo debe poder asumir, y esto implica TIEMPO, para que el cambio pueda ajustarse a la naturaleza original del sistema, si no, está condenado al fracaso.

Como ya ha sido mencionado en el análisis realizado hasta el momento, el Cuerpo de Bomberos se ha mostrado reacio a todo cambio, sobre todo si proviene del exterior, esto nos hace tomar conciencia de la importancia que requiere este principio a la hora de enfocar de forma efectiva nuestra formación.

- ® *Pensar que el cambio se origina «sólo» por la acción de un agente externo:* debido a la red de vínculos invisibles existente entre los diferentes elementos del sistema, presentes y actuantes en la vida de éste, se puede hablar que los agentes externos no son sólo los «detonantes» y que una vez que impactan en el sistema, sino que en función de la naturaleza específica de la Institución, ésta pondrá en marcha una serie de mecanismos que propiciará o neutralizará los efectos de estos detonantes.

El caso del establecimiento del sistema de comunicación TRUNKING y de las Unidades Móviles es un ejemplo muy claro de este principio. Hay un agente que pretende crear un cambio que es en sí positivo para los funcionarios, pero la dinámica de la Institución no lo acepta, pues ella, en sí misma, no ha sido tomada en cuenta.

3. ORIGINALIDAD.

Cada sistema es único e irrepetible, por lo que lo sucedido en otra Institución, no puede esperarse que se realice en otra, pues los elementos personales son distintos, así como la correlación de fuerzas ya explicadas en los apartados anteriores, eso hace que todo cambio requiera un estudio etnográfico que nos ayude a descubrir la naturaleza de cada Institución en sí misma y nos den pistas para el establecimiento de la estrategia adecuada para implantar un cambio que sea verdaderamente efectivo.

4. CIRCULARIDAD.

Contra el pensamiento cartesiano positivista, nosotros planteamos la realidad de la circularidad de la causalidad, pues existe una interdependencia que dificulta el análisis y el establecimiento de soluciones adecuadas a los problemas que se detectan.

Una vez enunciados los principios que subyacen en este enfoque queremos profundizar en el mecanismo de RETROALIMENTACIÓN fundamental dentro del proceso de autorregulación del sistema. Queremos profundizar en él pues debido a nuestra *mentalidad analista y funcional* es fácil que no lo tengamos en cuenta y nuestros esfuerzos por el cambio se vean frustrados.

Si bien LA TENDENCIA A LA MEJORA es algo inherente a todo organismo (REALIMENTACIÓN REFORZADORA), no debemos olvidar que también existe una fuerza contraria en los organismos vivos, que es la REALIMENTACIÓN COMPENSADORA denominada también HOMEOSTASIS. Vamos a profundizar en ellas.

- REALIMENTACIÓN REFORZADORA: representa la innovación, la introducción de mejoras, en nuestro caso a través de la formación, de forma sistemática e intencional, realizando un esfuerzo decidido de transformación de la organización.
- REALIMENTACIÓN COMPENSADORA: respuesta del sistema que tiende a compensar los cambios y volver a la situación de equilibrio. La reacción de un sistema que se niega a abandonar la seguridad y la comodidad de lo ya aprendido, pero también que representa *la sabiduría del sistema*, que de manera sana sabe hasta donde puede soportar la Institución ese cambio establecido, pues para sobrevivir necesita correr sólo un número determinado de riesgos y tiempo para hacerse a los nuevos cambios.

Por último queremos resaltar unos ESQUEMAS BÁSICOS DE COMPORTAMIENTO INSTITUCIONAL QUE QUIEREN CONFIGURAR NUESTRA ACTUACIÓN. Vamos a señalar especialmente dos que SEGEN nos describe como:

- LÍMITES DE CRECIMIENTO: cada vez que se pone en marcha un proceso de realimentación reforzadora, se despliega casi siempre en forma inaparente un proceso de realimentación compensadora que si no es tomado en cuenta en su raíz y justas necesidades, puede boicotear el proceso innovador. En su origen el proceso adaptativo trata de compensar las desviaciones que no representan ganancias, con respecto al estado inicial, para algunos de sus miembros. De forma que hay que tomar necesariamente en cuenta este proceso que se fragua en un segundo nivel en vez de acentuar con mayor fuerza el proceso de cambio, pues al final sólo se convierte en una mala experiencia que dificulta posibles cambios futuros.

- **DESPLAZAMIENTO DE LA CARGA:** cuando los problemas surgidos se desvían mediante arreglos bien intencionados y fáciles, pero no abordan la raíz del problema en sí. El problema no se resuelve, aunque aparentemente sí, convirtiéndose en algo peor, pues se hace aún más difícil de detectar.

Una vez que se ha profundizado en la estructura externa e interna de la Institución, podemos abordar el análisis de las necesidades de la misma.

ANEXO

UNA FORMACIÓN PARA APRENDER A TRABAJAR EN EQUIPO

En capítulos anteriores hemos insistido en la importancia que para el desarrollo de nuestra actividad, como bomberos, **tiene la idea de grupo y el concepto de trabajo en equipo**. Tanto es así que consideramos prioritario orientar cualquier plan de formación, y especialmente aquel dedicado a las promociones de nuevo ingreso, en el empleo de una metodología que se sustente en actividades grupales. Esto incidirá en una transferencia de esta forma de trabajo a las situaciones de intervención real.

En este apartado vamos a exponer algunas nociones teóricas que fundamentan el aprendizaje cooperativo y, también, vamos a proponer algunas técnicas y métodos de aprendizaje cooperativo y participativo, que esperamos sirvan para orientar la práctica formativa.

DIMENSIÓN TEÓRICA

Una definición de aprendizaje cooperativo sería la de interacción Alumno-Alumno.

Esta sencilla definición parte de dos líneas de pensamiento. Por un lado, DEWEY se refiere a aspectos sociales implicados en los procesos de enseñanza-aprendizaje y a la incidencia de la instrucción educativa en el aprendizaje, a través de procesos como la cooperación en el aula. Por otro lado, LEWIN, desde la «Teoría del Campo», se refiere al aprendizaje cooperativo como un modelo sobre la motivación.

Las ideas de estos trabajos condujeron a DEUSTCH, KELLEY, THIBANT y LIPPIT, a realizar una extensión de los mismos, al campo de las relaciones interpersonales, permitiéndoles conceptualizar tres tipos de relaciones sociales en el contexto educativo, en función de las consecuencias de los objetivos y criterios basados en los sistemas de recompensa. Éstos son:

- La cooperación.

- La competición.
- La individualización.

El valor de la relación Alumno-Alumno puede observarse en tres campos:

1. **En los procesos de socialización y para la adquisición de competencias:** así como en los procesos de *elaboración de determinadas pautas de comportamiento* (comunicativo, agresivo, cooperativo, ...), esenciales para la simulación de roles, aprendizaje de las habilidades y conductas propias de ambientes determinados (procesos de identificación e imitación). Toda interacción constructiva en el grupo de iguales favorece e incrementa las habilidades sociales de los alumnos y posibilita el control de los impulsos.
2. **La relativización del punto de vista propio:** ya que potencia las capacidades que permiten la presentación y la transmisión de la información. La cooperación y la solución constructiva de los conflictos. La autonomía en los juicios moral y cognitivo.
3. **Incremento de las aspiraciones de los estudiantes y para la mejora de su rendimiento académico y profesional.**

Para el aprendizaje cooperativo, el intercambio social constituye el eje director de la organización en el aula.

ESTRATEGIAS SISTEMÁTICAS PARA SU PUESTA A PUNTO

El aprendizaje cooperativo está compuesto de unas estrategias sistemáticas de instrucción que pueden aplicarse en cualquier curso, nivel académico o plan de formación, y ser utilizadas en la totalidad de los currícula.

Estas estrategias presentan dos características comunes:

- a) **Plantear la división del grupo de aula en pequeños equipos de trabajo**, que presenten el suficiente nivel de heterogeneidad para poder ser representativos de la población total del aula, en cuanto a los distintos niveles de rendimiento, sexo, etnia y personalidad.
- b) **Llevar a los miembros que componen estos equipos a mantener una interdependencia positiva** mediante la aplicación de determinados principios de recompensa grupal y/o mediante una determinada estructuración de la tarea que debe llevarse a cabo para conseguir los objetivos propuestos (individuales y/o grupales).

REQUISITOS PARA SU IMPLANTACIÓN

Se ha intentado establecer una serie de requisitos que deba reunir cualquier formato que intentara ser útil a la hora de organizar el trabajo de forma cooperativa. Se pretendía con ello facilitar una descripción sistemática de cada método, y por otro lado se pretendía encontrar la posibilidad de modificar cualquier técnica, con el fin de adaptarla a una situación concreta de enseñanza/aprendizaje, como puede ser el estilo del profesor, la presencia de alumnos con necesidades educativas especiales, o las distintas enseñanzas que componen el currículum.

Estos cuatro requisitos son:

1. **No debe ser exclusivamente una guía para la selección de un método apropiado.** Debe ayudar a un planificador de la formación a hacer descripciones adecuadas de métodos ya seleccionados.
2. **Debe abarcar una amplia gama de actividades en pequeño grupo y debe ser, a su vez, flexible para la creación o adaptación,** por el planificador, de otras actividades que se adapten a objetivos o situaciones específicas.
3. **Debe reunir categorías descriptivas** que permitan establecer diferencias entre los distintos métodos.
4. **Debe ser útil para el desarrollo de materiales curriculares** y de instrumentos de evaluación.

DIMENSIONES DEL APRENDIZAJE COOPERATIVO

De este modo se han podido identificar una serie de dimensiones, a partir de las cuales pueden ser identificados los distintos métodos de aprendizaje cooperativo:

1. **Identificación:** es la categoría que ubica al método y hace referencia a la denominación del mismo, curso o nivel educativo al que se aplica, la materia o disciplina para la que ha sido elaborado, etc.
2. **Filosofía de la educación:** hace referencia, por un lado, a la perspectiva que tiene el alumno, tanto en relación a la finalidad del aprendizaje, como con respecto al hecho de cooperar. Y por otro, las relativas a los objetivos primarios (adquisición de contenidos) y secundarios (centrados en el propio acto de cooperación).

- 3. Naturaleza del aprendizaje:** se refiere a la planificación de la asignatura o materia, describiendo y especificando la fuente de los objetivos y contenidos que se deben adquirir, las estructuras de la tarea y recompensa, los materiales,
- 4. Naturaleza de la cooperación:** esta categoría comprende todas las dimensiones que hacen viable la cooperación dentro del grupo y/o entre los distintos grupos. La causa fundamental por la que todos los métodos de aprendizaje cooperativo posibilitan la cooperación radica en dos tipos de estructura: «estructura de tarea» (modo en que realizan el trabajo los estudiantes) y la «estructura de recompensa» (consecuencias del éxito o fracaso en la ejecución y el logro de las tareas). Estas dos estructuras determinan la cantidad y el tipo de interdependencia y la facilitación social que se establece entre los alumnos lo que, como se ha probado hasta la saciedad, son la clave en el desarrollo de toda actividad en el aula.

Dentro de la naturaleza de la cooperación podemos distinguir cuatro factores o componentes en relación con la estructura de tarea y de recompensa:

- ⊗ **Estructura de tarea intragrupo:** parece existir un acuerdo en que la estructura de tarea que maximiza la interdependencia positiva entre los miembros del grupo es aquella en la cual existe **una división del trabajo y/o una diferenciación de roles**, ya que este tipo de configuración hace que la aportación de cada miembro sea esencial para finalizar la tarea del grupo. Aunque a veces los objetivos a alcanzar, o los contenidos de la materia hacen inviable una división del trabajo.
- WEBB propone, como alternativa, poner a los alumnos en relación de **tutoría** (*en muchas ocasiones éstos serán los propios mandos o compañeros expertos en un determinado tema*). Esto consiste en que los alumnos puedan pedir ayuda a sus compañeros de grupo cuando surja alguna dificultad. Parece ser que los alumnos implicados en estas relaciones mejoran el rendimiento siempre que se cumplan las siguientes condiciones: el tutor siempre debe responder a las demandas de ayuda de sus compañeros. La ayuda que el tutor proporcione debe tomar la forma de explicaciones, pero no la de proporcionar soluciones.

Este tipo de relación ofrece una mejora clara en dos aspectos:

- Por un lado, el alumno que *prepara un material de aprendizaje* con el fin de que otros puedan aprender también, desarrolla una estructura cognitiva mejor organizada.
- Por otro lado, el recibir explicaciones por parte de sus compañeros cuya estructura cognitiva es superior y, sin embargo, próxima, enlaza con los principios vigotskianos de «zona de desarrollo próximo» y el concepto piagetiano de «equilibrio mayorante».
- Además, los alumnos *parecen percibir estas situaciones como un fuerte apoyo positivo a sus esfuerzos*, lo que conduce a su incremento.

Ⓢ **Estructura de recompensa intragrupo:** tiene un carácter bidimensional determinada por dos ejes:

1. *La saturación individualista o cooperativa de la recompensa* y presenta gran variabilidad dentro de los métodos de aprendizaje cooperativo, oscilando desde la recompensa puramente individual, hasta la estrictamente grupal.

2. *La naturaleza de la recompensa* (carácter intrínseco o extrínseco de la misma). El tipo de interdependencia que pueda crear una determinada estructura de recompensa se ajusta a las siguientes pautas de carácter general:

- La recompensa intragrupo de carácter individualista, al no contribuir a la recompensa de los otros, no genera ni interdependencia ni facilitación positiva.
- **La recompensa intragrupo de carácter mixto individualista/cooperativo** sí genera interdependencia y facilitación positiva siempre que no se introduzcan elementos individualistas y la puntuación de grupo se base en la evaluación del trabajo del equipo.
- **Las estructuras de recompensa de carácter cooperativo o cooperativo/individualista** parecen generar, en todos los casos, interdependencia o facilitación positiva.

Ⓢ **Estructura de tarea intergrupos:** éstas oscilan desde la más pura cooperación, hasta el más alto nivel de competitividad, pasando por una ausencia total de interacción entre los alumnos que conforman los distintos equipos, es decir, por una ausencia de tarea intergrupo... Los métodos que utilizan estructuras de tarea intergrupos con carácter cooperativo consideran el aula como «grupo de grupos» y suelen utilizar «sistemas de enlace» que dependiendo del carácter de la materia o de los intereses del profesor pueden tomar la forma de comités de iniciativa, grupo de expertos, etc.

Ⓢ **Estructura de recompensa intergrupos:** ésta puede oscilar desde la más recalcitrante competición, hasta los niveles de cooperación más estrictos. En las estructuras de recompensa de tipo cooperativo se intenta animar a los equipos a que se ayuden mutuamente, no sólo para obtener buenas calificaciones sino, lo que es más importante, porque la cooperación entre equipos es un modo natural y eficiente de dominar mejor el tema y de forma más completa (además, este mismo sistema de cooperación entre distintos equipos es el que se desarrolla, al intervenir dotaciones de distintos parques, en grandes siniestros). No obstante este sistema de recompensa intergrupos no suele utilizarse debido en parte a la dificultad de poner en marcha.

5. Rol de los estudiantes: conviene definir previamente los conceptos de igualdad o grado de simetría entre los roles desempeñados por los alumnos en una actividad de aprendizaje grupal, y mutualidad o, el grado de conexión, profundidad y «bi» o «multidireccionalidad»

de las transacciones comunicativas entre los alumnos, es decir, que mientras la igualdad o simetría describe las semejanzas, la mutualidad describe las diferencias. En base a esto, es posible distinguir tres enfoques bien diferentes de aprendizaje grupal:

- *Relación de tutoría entre iguales*: con valoración muy baja del parámetro igualdad y gran variabilidad del parámetro mutualidad.
- *Aprendizaje cooperativo*: con una alta valoración del parámetro igualdad y gran variabilidad del parámetro mutualidad dependiendo de las relaciones intra e intergrupales y de las estructuras de tarea y de recompensa. Este tipo de aprendizaje se emplea cuando existe una heterogeneidad media en cuanto a la habilidad y competencia de sus miembros.
- *El aprendizaje colaborativo*: en éste ambos parámetros presentan una alta valoración y se suele plantear cuando los alumnos son novatos en el dominio de una tarea y trabajan juntos y de forma ininterrumpida para llegar a su resolución.

6. El rol del profesor: todas las actividades que se desarrollan en un entorno de aprendizaje cooperativo giran en torno a un sistema tridimensional formado por: la actividad constructiva del alumno, la mediación cognitiva y social y la organización de actividades. Desde esta perspectiva, el profesor debe actuar respetando y aprovechando la actividad constructiva del alumno, que se produce a través de un proceso de equilibración mayorante, garantizando los procesos de andamiaje que se basan en la ley vigotskiana de la doble formación de los procesos psicológicos superiores y conociendo y permitiendo conocer las reglas educativas básicas de comunicación en el aula, con el fin de intervenir y poder organizar actividades de manera que se posibilite y favorezca el proceso de negociación de significados en torno a lo que se hace y a lo que se dice.

7. Evaluación: respecto a los objetivos a evaluar éstos se suelen dividir entre sociales y pedagógicos. La fuente de evaluación es interna, siempre se realiza por algún elemento que se encuentre directamente implicado en el proceso de Enseñanza-Aprendizaje. Dependiendo de los métodos esta fuente puede ser el profesor, los propios alumnos o un sistema mixto de evaluación. No existe una unificación en cuanto a los tipos o criterios de evaluación en los diferentes métodos de aprendizaje cooperativo, de este modo:

- Algunos métodos postulan por la evaluación continua, mientras que otros por la puntual;
- Unos hacen referencia explícita y otros implícita a la evaluación;
- Unas metodologías abogan por una evaluación referida a un criterio y otras a una norma;
- Se utiliza tanto la evaluación diagnóstica como la formativa y la sumativa o final.
- Se utilizan básicamente cinco tipos de actuaciones: tareas conceptuales, exposiciones de la materia, torneos, exámenes y tests.

- 8. Recursos materiales:** se caracteriza por una amplia diversificación en cuanto a la utilización y organización de estos recursos.

ENTORNO DEL APRENDIZAJE COOPERATIVO

Respecto al entorno del aprendizaje cooperativo cabe decir que el alumno no puede conseguir plenamente sus objetivos si los demás miembros del grupo no alcanzan los suyos (interdependencia positiva), se deberá producir un desarrollo bajo una doble dimensión individual y social, de tal manera que su propia identidad personal se va a construir desde la complementación que el conjunto de individualidades le ofrece.

En función de estos supuestos, GRAVES y GRAVES elaboraron un decálogo para delimitar y abordar la creación de un entorno educativo. Estos diez principios son:

1. Aprendizaje cooperativo,
2. Inclusividad,
3. Normas de grupo y autoridad compartida,
4. Reparto de responsabilidad para el desempeño de un rol,
5. Objetivos y recompensas grupales,
6. Recompensas intrínsecas de aprendizaje,
7. Intercambio de capacidades, habilidades y servicios,
8. Tareas prácticas y relevantes,
9. Entorno físico interactivo,
10. Interacción cooperativa.

Este decálogo tiene su punto de aplicación en los cinco sistemas básicos sobre los que se configura todo proceso formativo:

1. **La estructura social:** en las metodologías cooperativas las relaciones entre los distintos agentes tienen un carácter multidireccional y tienen como base el desarrollo de las actividades. La estructura social debe ser no jerárquica, compleja y flexible. A su vez, debe garantizar la unidad social del aula y asegurar el desarrollo de los alumnos, tanto desde una perspectiva individual, como social, y, para ello, es necesario conjugar la intervención de los dos principios básicos de interacción e inclusividad.

2. **La estructura de los objetivos:** siempre aparecerán dos tipos de objetivos: los grupales y los individuales. La responsabilidad en la consecución de los objetivos es una responsabilidad compartida, y debido al papel que desempeñan en la estructura social, tanto el profesor como los grupos, deberán asumir la responsabilidad de la determinación y control de los objetivos.
3. **La estructura de la tarea:** se sustenta sobre un sistema de configuración triple: individual, de pequeño y gran grupo. Los objetivos que persiga la estructura de la tarea deben ser siempre académicos y sociales y su estructura es compleja, divisible e integrativa. También ésta debe permitir la aplicación del tipo de recompensa que tiene por objeto y favorecer la comprensión del valor de las aportaciones individuales a los objetivos grupales e identificar la relación entre los objetivos grupales y los individuales.
4. **El entorno físico:** debe éste presentar una configuración flexible que posibilite la multidireccionalidad de las interacciones profesor/grupo, grupo/alumno, e intergrupos.
5. **El estilo de interacción:** la unidad social del aula queda configurada por un sistema de grupos cuya conexión se deriva de la existencia de objetivos comunes. Así, la aplicación del principio de autoridad se dirige, en esta estructura, a lograr la diferenciación de las funciones implícitas en los roles de profesor (gestor, asesor y coordinador del proceso formativo, en su doble vertiente académica y social) y de alumno (autor y gestor del proceso de construcción del conocimiento y del proceso interactivo que lo sustenta).

CLASIFICACIÓN DE MÉTODOS DE APRENDIZAJE COMPARTIDO/ PARTICIPATIVO EN FUNCIÓN DEL PAPEL QUE REPRESENTA EL ALUMNO (COOPERACIÓN GRUPAL/ALUMNO TUTOR-EVALUADOR)

MÉTODOS PARTICIPATIVOS (ALUMNO ENSEÑA-APRENDE)	MÉTODOS DE APRENDIZAJE COMPARTIDO
• ENSEÑANZA RECÍPROCA	• JIGSAW
• ENSEÑANZA EN GRUPOS PEQUEÑOS	• TEAMS GAMES TOURNAMENTS
• MICROENSEÑANZA	• STAD (STUDENTS TEAMS AND ACHIEVEMENTS DIVISIONS)
• SISTEMA TUTORIAL O DE MONITORES	• JIGSAW II
• SPE O PLAN KELLER	• CIRCLES OF LEARNING (CL)
• GROUP INVESTIGATION (GI)	• CO-OP CO-OP
• SCRIPTED COOPERATION	

DESARROLLO DE LA CLASIFICACIÓN DE LOS MÉTODOS DE APRENDIZAJE COOPERATIVO EN FUNCIÓN DEL PAPEL QUE DESEMPEÑA/REPRESENTA EL ALUMNO

Las diversas metodologías de aprendizaje cooperativo podemos encuadrarlas dentro de los estilos de enseñanza/aprendizaje que tienden a un mayor grado de autonomía por parte del alumno respecto del profesor de otros estilos como pueden ser, por poner un ejemplo, los de mando directo o los de instrucción directa.

Estos estilos propician tanto la participación y la socialización del alumno, como la adquisición de unas determinadas competencias por parte del mismo.

Para una mejor estructuración de los diversos métodos de aprendizaje cooperativo, éstos los hemos dividido en: métodos participativos, aquellos en los cuales el alumno asume una función de guía, tutor y/o como evaluador de las ejecuciones de otro/s alumnos (observando, contrastando, comparando, evaluando y expresando posteriormente las consecuciones de un compañero), al tiempo que de alumno guiado, tutorizado, evaluado. Y de aprendizaje cooperativo en el cual los alumnos realizan tareas meramente grupales.

1. MÉTODOS PARTICIPATIVOS

1.1. **ENSEÑANZA RECÍPROCA:** es un proceso liberalizador respecto a la figura del profesor que desarrolla el *status* de los alumnos y fomenta la colaboración, aceptación y solidaridad entre ellos. Además es un proceso liberalizador con relación al momento evaluador de la tarea de aprendizaje.

- Ⓢ **Objetivo:** que el alumno aprenda a observar, contrastar y comparar así como a evaluar, expresando posteriormente las consecuciones de un compañero/s y su forma de adquirirlas.
- Ⓢ **¿En qué consiste?**
 - Los alumnos organizados por parejas, tríos, realizan la tarea encomendada por el profesor, a la vez que corrigen sus propios errores. Mientras un individuo de la pareja, o dos del trío, realizan la tarea encomendada por el profesor, el otro hace funciones de observador y corrector para intercambiar, posteriormente, los papeles.
 - Esta organización puede efectuarse, por ejemplo, en la realización de una tarea simple (Ej: lanzar y recoger mangueras), o de una tarea de mayor complejidad (Ej: ponerse y quitarse el EPR).

- Se pueden emplear procedimientos de observación y, dentro de éstos los de apreciación (registro de impresiones personales), o los de verificación (observar y registrar hechos que suceden en situaciones reales), para la heteroevaluación por parte de los compañeros, utilizando escalas de clasificación, o plantillas de registro de acontecimientos, etc. Un ejemplo de éstas sería el que los alumnos, por turnos realizan escalada por fachada en la torre de prácticas, y el alumno «examinador» anota en la tarjeta de la lista de control la presencia o ausencia, sin apreciación cualitativa, sobre una serie de frases que expresan conductas positivas o negativas, secuencias de acciones, etc., redactados anteriormente por el formador.
- El papel fundamental reside en el alumno observador o corrector/evaluador, y en su capacidad para detectar los aciertos y/o errores y plantear soluciones.
- El profesor hará una labor de corrección sobre el/los observadores, jamás sobre el ejecutante. Además preparará material como las listas de control, escalas de valoración tipo Lickert, etc., y supervisará cómo los alumnos llevan a cabo las distintas tareas, focalizando sus ayudas y consejos.
- Este planteamiento consta de tres ciclos que se introducen de forma progresiva en función del grado de madurez de los alumnos, de la complejidad de la tarea y del grado de libertad entre alumno y profesor.

1.2. LA ENSEÑANZA EN GRUPOS REDUCIDOS: es una variación del método anterior. El elemento principal sigue siendo la figura del miembro participante.

® **Cómo se lleva a cabo:**

- Cada miembro del grupo ostenta un papel o posición dentro de éste. Así, uno puede ser el ejecutante, otro el observador y un tercero es el recopilador de las observaciones. Como ejemplo un alumno realiza un ejercicio de extinción de incendio de hidrocarburos en balsa de prácticas con extintor, otros alumnos observan y corrigen y un tercero registra los aspectos cualitativos y cuantitativos de las observaciones. El profesor planifica detalladamente las tareas y los contenidos de cada uno de los miembros.

® **¿Qué objetivos desarrolla?**

- Desarrolla el sentido de la responsabilidad de los alumnos. Se progresa en el autocontrol.
- Desarrolla la interacción y comunicación entre los integrantes del grupo. Permite identificar el clima de grupo, las relaciones individuales y la capacidad de liderato.

- Desarrolla la responsabilidad o se manifiesta su ausencia.
- Desarrolla un sentido especial de disciplina.
- Desarrolla la capacidad de análisis.
- Desarrolla el sentido y la comprensión de los distintos roles.
- Es un método práctico y beneficioso para clases numerosas con instalaciones reducidas, ya que al trabajar por grupos es menor el material necesario y, por otro lado, la participación será más activa.

1.3. **MICROENSEÑANZA:** es una variación de los anteriores. El actor principal es el núcleo de alumnos que van a realizar labores de tutor sobre el resto de la clase.

® **¿Cómo se lleva a cabo?**

- El profesor se relaciona solamente con el grupo de alumnos que van a realizar funciones de monitor, aleccionando a éstos en cuanto a todos los detalles referentes a la organización, distribución, actividades, ejecución, aspectos a tener en cuenta, errores más frecuentes, características del conocimiento de los resultados, esfuerzo, ..., para que éstos actúen de la misma forma con el resto de los alumnos.
- El profesor es el encargado de realizar una planificación detallada y elegir a los monitores en función de su capacidad y *status* en el grupo. Estos alumnos pueden participar con el profesor en la preparación de tareas, así como en la introducción de variantes y retroalimentación de todo el proceso a través de comentarios críticos sobre la ejecución de la sesión. Asimismo, participarán activamente en el proceso de evaluación.
- Este método se emplea frente a números muy numerosos que imposibilitan al docente a atender todas las demandas. Creándose grupos de 10-15 alumnos con un monitor por cada grupo.

1.4. **SISTEMA TUTORIAL O DE MONITORES:** este sistema procede de las universidades de Oxford y Cambridge. Consiste en la utilización, en los niveles inferiores de enseñanza, de algunos alumnos como maestros de los demás (BELL y LANCASTER a comienzos del siglo XIX).

- Marco AGOSTI realiza una sistemática más compleja y moderna: el empleo de «regentes» es una forma de organización disciplinar y didáctica de la clase en la cual se transfiere progresivamente la acción educativa del profesor a los alumnos (es evidente su conexión con la microenseñanza). En este sistema se parte de las formas más simples de asigna-

ciones y encargos, a cada vez formas más complejas y colectivas. La función del maestro consiste en además de realizar la programación, en estar a disposición de los alumnos para corregir, aclarar e integrar sus trabajos, especialmente cuando los alumnos requieran su ayuda.

1.5. SPE (Sistema Personalizado de Enseñanza) o Plan Keller: este método de enseñanza individualizada se lleva a cabo fragmentando, en primer lugar, los materiales en pequeñas unidades, cada una con un objetivo específico y con unas orientaciones para su estudio. Los alumnos trabajan sobre éstos y luego se presentan en clase para ser evaluados.

- ® **¿Cómo se realiza?** Unos auxiliares, alumnos que han terminado el curso con éxito, plantean un examen oral o escrito para la unidad correspondiente, proporcionando una información adicional e inmediata sobre el logro de cada alumno. Si los alumnos han dominado la unidad, entonces pueden pasar a la siguiente. Si ni es así, han de repetir la unidad y sufrir otro examen.

1.6. TRABAJO POR GRUPOS:

- ® **¿Para qué?**

- Para hacer una individualización por niveles de aptitud.
- Permite al profesor hacer una mayor concentración en las tareas específicas a enseñar.
- Proporciona una mayor responsabilidad al alumno.

- ® **¿Cómo?**

- En primer lugar se realizará una evaluación que determine dichos niveles.
- Con hojas de tareas para los distintos grupos, que han de estar ubicados en distintas áreas espaciales para no crear interferencias.

- ® **¿Qué objetivos pretende desarrollar?** Pretende desarrollar la interacción entre los miembros del grupo. Aunque ésta disminuye entre los distintos grupos. Esto se puede compensar realizando en común algunas partes de la clase. Por ejemplo las partes correspondientes a la activación y la vuelta a la calma en una sesión para formación de monitores de Educación Física.

1.7. **GROUP INVESTIGATION (GI)**: su diseño está orientado a la resolución de tareas de aprendizaje complejas y abiertas, donde el consenso sea menor y halla un amplio espacio para el debate, el análisis y la crítica.

- ® Este método de aprendizaje está basado, sobre todo, en la estructura de la tarea.
- ® **¿Qué pretende fomentar?** no sólo el aprendizaje de la materia, sino en mayor medida las capacidades de análisis y síntesis, y la búsqueda de posibilidades de aplicación de los conocimientos y el establecimiento de habilidades de relación, a partir de:
 - Organización del aula en un «grupo de grupos».
 - Utilización de tareas de aprendizaje multifacéticas para la investigación cooperativa en grupos.
 - Comunicación intergrupar, habilidades de aprendizaje activo y habilidades sociales.
 - Comunicación con el profesor que no se encuentra en un *status* superior, sino de guía, de manera no directiva, del trabajo en el aula.
- ® **Desarrollo**: el desarrollo de este sistema se realiza en seis etapas claramente diferenciadas:
 - Identificación del tema a trabajar. Búsqueda de información.
 - Determinación de subtemas de trabajo y reparto de los mismos.
 - Recopilación de datos, análisis de éstos, evaluación y elaboración de conclusiones.
 - Consulta e intercambio con el profesor y otros grupos.
 - Elaboración del informe, resumen o demostración.
- ® **¿Quién coordina?** Un comité de iniciativas compuesto por representantes de cada grupo coordinará el tiempo que debe durar el programa, revisa las demandas de fuentes de información, asegura que las metas que se proponen los grupos sean realistas y supervisan el trabajo en el seno de los grupos, asegurándose de que todos los miembros contribuyen al producto final:
 - La última fase es la exposición del trabajo de los grupos.
 - Después se evalúa el trabajo de cada grupo con la participación de todos los alumnos incluso si la evaluación es individual.

1.8. **SCRIPTED COOPERATION**: la característica fundamental de este modelo es la de ser aplicado en interacción diádica. La utilización de la díada como grupo es perfectamente válida desde la perspectiva de la organización cooperativa del aula y podría eliminar los riesgos existentes entre la correlación negativa que se produce entre el tamaño del grupo y la identificación de los componentes del aprendizaje en cooperación, como los problemas de competitividad, pasividad y «holgazanería social» que denuncian algunos investigadores cuando se postulan situaciones de trabajo grupal.

- No existen roles jerárquicos entre los participantes, aunque sí roles alternantes.
- La forma de realizar el trabajo será con la siguiente secuencia:
 - a) El profesor divide el trabajo en unidades comprensibles aisladamente.
 - b) Cada uno de los componentes realizará alternativamente el papel de «aprendiz-recitador» de lo aprendido y el papel de «oyente-examinador» que escuchará y procurará detectar los errores y/u omisiones del primero.
 - c) Por último, los dos juntos se formarán ideas de cómo elaborar la información para hacerla más fácil de ser asimilada y memorizada.

MÉTODOS DE APRENDIZAJE COMPARTIDO

	JIGSAW	TEAMS GAMES TOURNAMENTS (TGT)	STUDENTS TEAMS AND ACHIEVEMENTS DIVISIONS (STAD)	JIGSAW II	CIRCLES OF LEARNING (CL)	CO-OP CO-OP
FINALIDAD	Poner a los alumnos en situación de interdependencia extrema.	Resolver: a) Problema de valores en las relaciones entre los alumnos. b) Heterogeneidad del aula. c) Lagunas cognitivas de los alumnos.	Éste evaluaba al TGT. Hacer más sencilla la metodología del TGT. Alternativa a la enseñanza tradicional.	Igual que el JIGSAW.	Cooperación pura.	a) Implicación en el estudio de alumnos universitarios. b) Aprender a cooperar, cooperando para aprender. c) Aprendizaje de tareas complejas.
ORGANIZACIÓN DE LOS EQUIPOS	Equipos heterogéneos de 3-6 miembros.	Competición entre grupos con 3 elementos: Equipos. Torneos. Juegos.	Creación de grupos heterogéneos en base a calificaciones sobre ideas previas en grupos de 6.	Como JIGSAW, pero los grupos se forman libremente.	Grupos de 2-6 miembros, heterogéneos (posibilidad de integración). Se adoptará una disposición circular.	Distintos tipos de agrupamientos. Tanto homogéneos como heterogéneos.
DESARROLLO	Asignación de una parte de la tarea a cada miembro.	El profesor explica la materia y los grupos trabajan en relación de tutoría. Cada alumno juega un torneo contra alumnos de otros grupos.	Similar al TGT. Pero propone la competición de los alumnos con otros de rendimiento similar.	Igual que el JIGSAW, pero todos los alumnos tienen acceso a la totalidad de la información.	Se entregan materiales a cada grupo, que éste organiza sin división del trabajo. Con cooperación intra o intergrupal (depende del profesor).	Lecturas para motivar. Cada grupo elige tareas. Se subdivide en tareas (intragrupal). Se exponen las partes y se sintetizan, se sacan las ideas más importantes. Se decide la forma de presentación.
EVALUACIÓN	Grupal: aprendizaje de toda la tarea por cada miembro.	Competición entre grupos.	Competición entre grupos, cada alumno compete con otro de su mismo o similar nivel, se suman las puntuaciones obtenidas.	Utiliza el sistema de puntuación del STAD.	Examen individual + trabajo en grupo.	Se evalúa: Evaluación de la presentación del grupo + evaluación de la aportación individual → en coevaluación. Evaluación del trabajo del grupo por el profesor.