



José Julián Isturtiz
 Doctor en derecho público.
 Profesor la Escuela de
 Prevención y Seguridad
 Integral, Universidad
 Autónoma de Barcelona

Decálogo del Directivo de Servicios de Seguridad y Emergencia

La gestión de servicios de seguridad y emergencia no es muy diferente a la de un servicio en términos generales. No obstante, la "misión" de este tipo de organizaciones sí es muy específica. Por eso, es conveniente que cuando un directivo ingresa de nuevo a una organización en este sector, e incluso estando también dentro, al menos una vez al año, pare su actividad para hacer un ejercicio de reflexión a modo de dinámica creativa que le permita "reinventarse" a sí mismo y analizar sobre la situación, evolución y casos de éxito conseguidos.

El trabajo como directivo en seguridad y emergencias supone mucha dedicación, esfuerzo y bastante incompreensión, pero no por ello una gran satisfacción sobre la tarea realizada. Para ello, conviene analizar bien los entornos donde nos movemos: entorno social, entorno político, entorno institucional y entorno económico, principalmente.

Por otra parte, el perfil de sus empleados tiene una serie de particularidades que le hacen muy singular y diferente a otro tipo de actividades ajenas a nuestro sector.

No siempre es fácil cumplir el decálogo, mejor aun, es imposible cumplirlo en su totalidad, ya que continuamente la organización "nos come" y el día a día nos invade, arrastra e incluso fagocita, pero consultar periódicamente este decálogo va a servir como herramienta de análisis y reflexión sobre lo que estamos haciendo bien y lo que es mejorable en nuestra gestión, para lograr un verdadero trabajo en red colaborativo.

Por todo ello, cualquier directivo de servicios de seguridad y emergencias conviene que reflexione periódicamente sobre este decálogo que propongo, a modo meramente tentativo y con el ánimo de aportar con mis conocimientos y experiencia una pequeña ayuda a los directivos y gestores:

1. **Se leal a tu jefe.** No le digas lo que él quiere oír, sino lo que consideres pro-

fesionalmente defendible. Suelo explicar a mis alumnos que un empresario, su unidad de medida es el "euro", parece claro que cualquier empresa quiera ganar dinero ya que para eso se inventó. Pero, cuando nos encontramos en el sector público, ¿cuál es la unidad de medida? Sin duda, una gran parte es el logro de la prestación de un buen servicio, medido en términos de satisfacción, seguro que sí, pero no conviene olvidar que también el sector público tiene otra unidad de medida importante y que de alguna manera, aunque no seamos políticos, también nos afecta, esta es "el voto".

No podemos engañarnos sobre la realidad de la situación. Ser leal a nuestro jefe, sea o no político, es parte de nuestro valor aportando rigor y profesionalidad. Podremos coincidir o no con él en su ideología, pero en este caso nuestro eje, nuestra misión y nuestro horizonte, siempre ha de ser la organización y el sector en el que estamos inmersos, es decir, defender en definitiva el servicio que prestamos y al ciudadano que protegemos, esta es nuestra mejor lealtad.

2. Recuerda que **no te pagan** por estar reunido ni hablando por teléfono, sino por ser creativo, innovador, colaborador y orientado a las soluciones. En este devenir de la organización, en esta constante aparición de imprevistos hay algo seguro, que "lo único permanente es el cambio constante". En esta línea, conviene hacer periódicamente un análisis sobre la evolución de la organización, como progresa, como esta posicionada en el sector, a que organizaciones pertenece, que satisfacción interna y externa está consiguiendo, como es su responsabilidad social y compromiso, que sentimiento de pertenencia hay, que rotación tiene, que desarraigo, como está afectada "emocionalmente" la organización, etc.
3. En gestión, no tomes **decisiones precipitadas** ni bajo presión. Tómate tu tiempo (al menos 24 horas). Decide que "no decides". La urgente muchas veces no dejan ver lo importante. Además, en este sector estamos acostumbrados a atender diariamente urgencias, es el trabajo ordinario, pero no debemos trasladar la urgencia operativa a la ges-

ción. En la primera, hay que tomar decisiones rápidas con la información que se tienen en ese momento, no con la que tengo después. ¿Recuerdas? "Después de visto, todo el mundo es listo".

Por eso, clasifica y prioriza bien las decisiones, no te dejes llevar por los acontecimientos ni por la dinámica de la organización.

4. Recuerda, si un problema tiene solución, aplícala y desaparecerá el problema, y si no la tiene, no es problema. Piensa en las soluciones en términos de mejora, no en los problemas. Solemos estar habitualmente acostumbrados a detectar los problemas pero esto genera mucha negatividad en la organización y sin darte cuenta en ti mismo y en tu estilo de dirección y del de los que te rodean y esto va cayendo hacia los demás.

Por cierto, si alguien detecta un error, investigalo en términos de mejora. Buscar culpables solo aporta negatividad. Busca cuales son las razones que han llevado a la organización a ello, investiga y ten en cuentas que "cada defecto es un tesoro", aprovéchalo para cambiar y mejorar.

5. Dedica un día a la semana a las relaciones externas y otro a ir a los centros de trabajo que tengas, es decir, a las bases de seguridad, de emergencia o parques de bomberos. Estate con tu gente, escúchales, enténdelos y se cercano. Hoy, para ser un buen directivo es preciso ser asertivo, tener resilienciaⁱ y además ser innovador, esto es lo que esperan de ti. Para ello tenemos que identificar quienes son las "vacas sagradas"ⁱⁱ, además tenemos de atender a la propiedadⁱⁱⁱ, a los grupos de pares^{iv} y a los grupos de interés^v.
6. ¡No te olvides nunca! Las personas que trabajan en la operativa de servicios de emergencias "son distintas". Cuando todos se alejan del incidente, ellos se acercan. Esto les hace ser diferentes, no peores. Muchas veces intentamos comprender determinadas actitudes de profesionales excelentes desde nuestro punto de vista como gestor-directivo y de aquí que en la mayoría de las ocasiones se entienda mal a las personas operativas. Por ejemplo, es muy difícil que un buen operativo haga un excelente informe, es prácticamente imposi-

sible, su perfil es otro, lo que sabe hacer muy bien es otra cosa, la estructuración mental de su espacio cognitivo es diferente, ni tu podrías hacer lo que él hace muy bien y probablemente, tampoco él podría hacer lo que tu haces.

Por lo tanto, no malgastes tu tiempo innecesariamente, compéndelo, él es excelente en su trabajo, pero no tiene perfil de gestor, ni tampoco lo necesita. Son perfiles diferentes y complementarios, uno necesita al otro y viceversa.

7. Cuando no puedas decir la verdad, calla. No pierdas tu credibilidad, ellos, igual que tu, la necesitan. Probablemente uno de los principales valores de un sistema de emergencias es la credibilidad, es decir, la capacidad de que el ciudadano crea, valore y se identifique con lo que la organización dice. En una emergencia la principal crisis es la que se genera por el silencio injustificado o por la falta de credibilidad de quien actúa o informa sobre una determinada situación.

Además el sistema necesita que el ciudadano no cuestione lo que la organización diga, y el ciudadano necesita confiar en la capacidad científico-técnica del profesional que actúa o representa a la organización de atención de

i. Profesora Teresa Arbues. EADA-Barcelona (1993).

ii. Resiliencia es una metacapacidad de una persona o grupo para seguir enfrentándose con confianza al futuro a pesar de las condiciones adversas. Es un constructo multifactorial con tres componentes principales: compromiso, control y reto. (Los efectos del liderazgo en las organizaciones. Pág. 43. Harvard Deusto Business Review. 2012)

iii. Se entiende por "vaca sagrada" a una persona capaz de ejercer un liderazgo singular en la organización que arrastra movimientos de personas o crea opinión.

iv. Entendemos por propiedad a las personas que ejercen la gobernanza de la organización, es decir "los dueños" o quienes les representan. En estos órganos, llámense Junta General, Consejo de Administración, Comité Ejecutivo, Consejo Rector, o similar, sean las personas líderes políticos, representantes de colectivos vecinales, sindicales u otros.

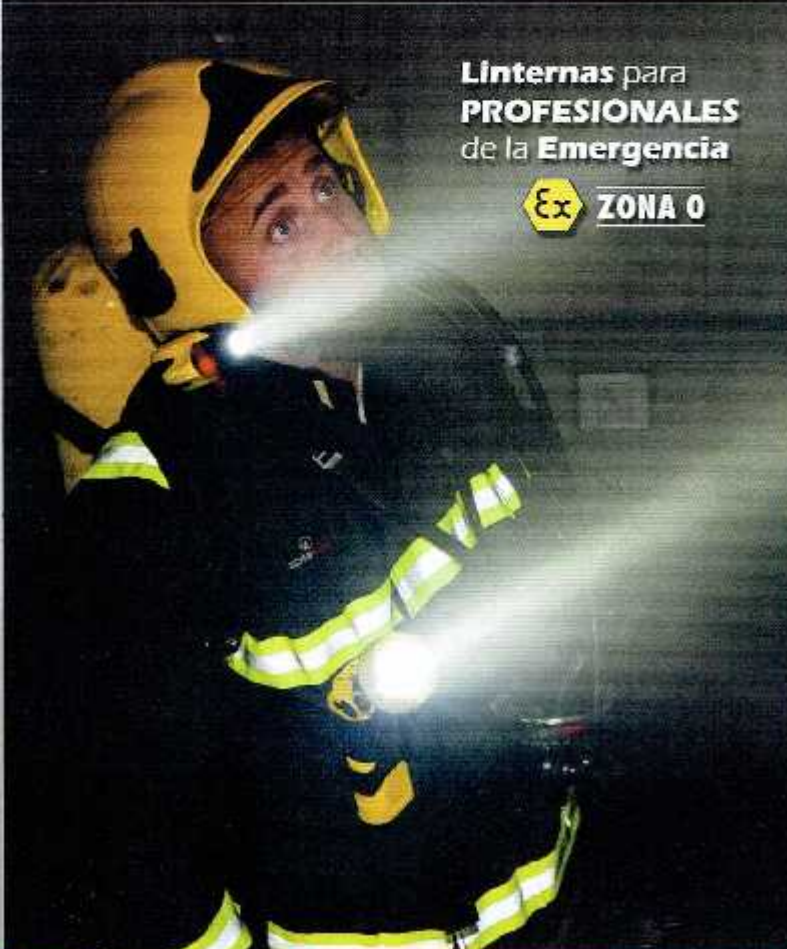
v. Se entiende por "grupo de pares" a aquellos que tienen el mismo rango funcional que el directivo de emergencias.

vi. Se entiende por "grupo de interés" a aquellos colectivos que están comprometidos con la misión de la organización. Pueden ser, sindicatos, entidades aseguradoras, entidades financieras, colegios profesionales, asociaciones de consumidores, etc.



ADALIT
professional

Linternas para
PROFESIONALES
de la **Emergencia**



L-3000

Linterna de seguridad recargable
con tecnología LedEngine



L-5A **L-5**

Linterna de seguridad para casco
con batería recargable o pilas



L-10

Linterna de seguridad para casco
con batería recargable y doble led



●●● The Light Company

ADARO

info@adalit.com | www.adalit.com

la voz del lector



emergencias. Por eso, esfuerzate en ser creíble y que te reconozcan no solo la autoridad, que seguro la tienes, sino también el poder.

8. Practica el lema de "menos corbatas y más uniformes" para ganar en credibilidad.

Por eso, siempre en una rueda de prensa o intervención pública **pon a tu lado** al responsable técnico vistiendo de uniforme. Déjale que hable y sea él quien apunte tu intervención. Es muy importante diferenciar los roles que cada uno ocupa, de forma que la gobernanza de la organización, es decir, las decisiones estratégicas sobre la misión, le corresponde a la propiedad, el como alcanzar esa misión está en la esfera directiva de gestión, y las decisiones tácticas corresponden a los mandos técnicos de las operaciones.

La teoría del "tubo de la satisfacción"^{vii} valora de forma singular para obtener la satisfacción en los servicios públicos el mantenimiento del rol que el ciudadano espera. De aquí que en situación de emergencia sea tan importante mantener esta característica.

9. Mide lo que hacéis. "Todo sistema es perfecto hasta que se audita". En este sector se mide poco, para ello, analiza la secuencia de imágenes que vas obteniendo de la organización y sus resultados obtenidos, es decir, los que se pueden medir. En el análisis de estos resultados evita hacer interpretaciones estáticas con datos sueltos que no puedan ser comparables con otras organizaciones o con la misma en periodos diferentes. En definitiva crea un video con esa secuencia de imágenes estáticas obtenidas en diferentes momentos, de esta manera podrás analizar la evolución con más rigor.

10. Ten ánimos, motiva a tu gente, abúrrate algún día, no olvides a la familia, atiende a sus colaboradores y recuerda "poner las piedras grandes primero, las pequeñas posteriormente encontrarán su lugar". Este último componente del decálogo viene a englobar. ■

vii. ELIAS, J., "Las 10 claves de la atención al cliente", en: Clientes Contentos de verdad. Díaz de Santos, Madrid, 1993, pág. 91 y ss.