

DIFICULTADES DE LA DECISION EN SITUACIONES DE EMERGENCIA

Javier Giménez Raurell (*), José I. Sánchez Olmedo (*)

OBJETIVOS DOCENTES

- 1.- *Introducir al lector en el proceso de la toma de decisiones.*
- 2.- *Exponer las dificultades que plantea la toma de decisiones en situaciones de emergencia.*

RESUMEN

Se referencian las dificultades que supone la solución de situaciones de emergencia y se apuntan pautas que faciliten el proceso de la decisión en momentos críticos.

Palabras clave: Decisión
Situación de emergencia
Crisis.

Ref.- Cuadernos de Medicina de Emergencias 1994; 1:42-46

SUMMARY

TROUBLES IN DECISION MAKING IN THE EMERGENCY SETTING

Decision making as a complex process in emergencies, need a special approach in critical cases. In this article we offer the essential elements required to succeed in such a difficult goal.

Key words: Decision
Emergency situation
Crisis

INTRODUCCION

Cualquiera que sea nuestra actividad, a diario hemos de adoptar opciones para responder a diversos problemas.

El establecimiento de pautas de manejo (protocolos o algoritmos) basadas en experiencias amplias y contrastadas, permite asignar de forma automática la mejor de las respuestas a una situación dada.

El aprendizaje razonado y la cuidadosa aplicación de estos protocolos minimiza la necesidad de decidir, toda vez que una situación bien protocolizada no plantea disyuntiva. En estos casos no se precisa decidir, ya que son situaciones en las que sabemos qué hacer.

Recurrimos al proceso de toma de decisiones solo cuando no sabemos qué hacer.

CONCEPTO

Siguiendo a S. Cimino y F. Mosher, definimos "toma de decisiones" como la elección racional y consciente de la solución más conveniente para cada problema en cada momento.

Para ello, es preciso que la solución del problema plantee una disyuntiva, y que para hacer frente a él dispongamos de diferentes opciones.

Perfil del responsable de asistencia

Se espera siempre que en situaciones de emergencia, el responsable sea un buen "decididor", esto es, que tenga un alto porcentaje de aciertos en sus decisiones y para ello, debe ser capaz de:

* Médico Adjunto del Servicio de Medicina Intensiva del Hospital Militar de Sevilla

- Definir el problema conociendo sus pormenores, a través de una información imparcial, fiable, completa y contrastada.
- Conocer los recursos con que cuenta y sus prestaciones adaptadas al medio.
- Establecer objetivos enfocados a responder al problema planteado.
- Estar dotado de una alta capacidad de abstracción frente a los factores capaces de sesgar el proceso (ambiente, personal, estrés del momento...)
- Plantear todas las alternativas posibles.
- Analizarlas de forma secuencial.
- Decidir, de entre estas, (proceso lógico intelectual) la que considere más adecuada.

Trataremos de minimizar cualquier factor que pueda sesgar el proceso intelectual, que es en definitiva el nudo gordiano del proceso. Con este fin, hemos de reforzar la base de conocimientos referentes a situaciones anómalas para no temer a esas "reacciones imprevisibles" que algunos sujetos capaces manifiestan ante ellas. En este cometido juegan papel prioritario tanto la formación teórica, como la realización de simulacros que desvelen estrategias erróneas. Toda emergencia, fingida o real, debe seguirse de un juicio crítico meticuloso.

ESTRES

El estrés es una respuesta compleja, fisiológica, emocional, conductual y cognitiva. Sentimos estrés en relación a personas, lugares o situaciones que son percibidas como amenazantes; por ello el estrés es por norma general una apreciación subjetiva o al menos con un fuerte componente subjetivo.

Cualquier noxa que produce estrés se denomina estresógena. Una misma situación puede ser percibida como estresógena por ciertas personas y no por otras.

La relación entre la causa estresógena y la producción de estrés es independiente de la dosis. En medicina, estamos habituados de forma tradicional a que exposiciones prolongadas a un tóxico sean más graves que las de breve duración.

Sin embargo, algunas personas de las que componen los sistemas de respuesta sanitaria ante emergencias (frecuentemente las menos expertas) experimentan un menor grado de estrés ante determinadas situaciones estresógenas que otras más experimentadas.

SITUACIONES GENERADORAS DE ESTRES

Una forma de analizar el fenómeno del estrés consiste en categorizar las situaciones estresógenas. De entre ellas, las más serias son las que llamamos "catástrofes" naturales o provocadas por el hombre. Se supone que estas situaciones crean estrés en toda persona involucrada, particularmente en los componentes de los equipos de atención a las mismas y en sus familiares directos.

Los estresógenos personales, son eventos de menor enjundia que afectan directamente a la persona (problemas económicos, familiares, laborales...). Frente a estos estresógenos personales reaccionamos buscando apoyo en las personas que nos rodean o bien mediante una respuesta evasiva, volcándonos en el trabajo o abusando del alcohol o drogas. Desgraciadamente estos métodos no suelen ser eficaces y los estresógenos personales persisten en el tiempo mermando nuestra capacidad de trabajo

Los pequeños incidentes diarios son complicaciones menores a las que todos nos encontramos expuestos y que nos generan estrés (no encuentras la llave del coche, se te cae el ambú cuando trasladas a un paciente, etc). Estos sucesos carecen realmente de importancia, pero su impredecibilidad y la indefensión que sentimos ante ellos contribuyen a sus propiedades estresógenas.

El hecho de que el nivel de estrés que una situación estresógena induce en una persona concreta sea variable se debe, entre otras cosas, a que cada persona acarrea con ella un bagaje de estresógenos "basales". De este modo, los pequeños incidentes diarios pueden no producir estrés a una persona joven con pocas responsabilidades de otro tipo y sí hacerlo en profesionales en los que éstas nimiedades vienen a sumarse a otros muchos factores subyacentes. Otra razón importante es el tipo de personalidad en que se encuadre el individuo y su tolerancia grupal a estresógenos.

EL PROCESO DE TOMA DE DECISIONES Y LAS DECISIONES ERRONEAS.

Cuando estudiamos el proceso de toma de decisiones, distinguimos dos áreas principales: la normativa, indica las posibles decisiones que puede tomar un individuo y la descriptiva que revela cómo realmente la toma.

A lo largo del día, tomamos una serie de decisiones poco afortunadas; sin embargo, no solemos volver a juzgarlas ya que ello amenazaría nuestra autoestima. Una de las principales causas de la toma de decisiones poco afortunadas radica en el empleo de una mala estrategia.

Estrategia y errores. ¿Cómo tomamos las decisiones?

- Tomamos la información disponible
- Sopesamos las posibles alternativas y
- Elegimos la que consideramos "mejor".

Pero...

- ¿con qué precisión sopesamos las alternativas?
- ¿con qué criterio seleccionamos la "mejor opción"?

Cuando hay un conflicto entre varias opciones ¿como reaccionamos?

- ¿nos dejamos llevar por el instinto?
- ¿nos dejamos influir por quienes deben saber decidir mejor?
- ¿lanzamos la moneda al aire?

Cuando no se puede hacer lo que uno pretende, o cuando la abstención de actuar puede provocar problemas importantes, muchas personas pueden notar una respuesta sujeta a estrés, generándose una situación de conflicto, de la que se derivan estrategias patológicas de la toma de decisiones.

La teoría del conflicto describe los cinco tipos principales de errores cometidos en estas situaciones particulares. Todas ellas son erróneas ya que se basan en estrategias no racionales, valoraciones incompletas de la situación.

Estrategias erróneas

A continuación describimos brevemente algunas de las estrategias no racionales más frecuentes. El conocimiento de nuestros errores nos ayudará a superarlos.

1.- Continuar caiga quien caiga.

Cuando se aplica esta estrategia, suele minusvalorarse la premisa de conservación de material y personal (autoprotección), sometiendo uno, otro o ambos, a un riesgo innecesario que puede multiplicar la dimensión de la emergencia en lugar de limitarla.

La decisión de continuar a cualquier precio es un error, aunque es una opción frecuente dado que la situación es estresógena interfiere en una toma de decisión más responsable. Esta alternativa suele adoptarse cuando se vislumbra como la primera, correspondiendo a una valoración incompleta.

2.- Seguir la primera sugerencia novedosa.

Se produce cuando el mal manejo del estrés de quien decide le hace aplicar la sugerencia no racional de alguien de su entorno. Implica, como en la primera estrategia descrita, un análisis insuficiente de las alternativas, optando por sugerencias de persona o personas que incluso pueden ser ajenas a la emergencia.

3.- Evitación defensiva.

Al alcanzar la situación de conflicto, se responde restando credibilidad a los signos que definen el problema, de manera que dudamos o negamos la existencia de éste, y, no habiendo problema, se despeja el conflicto. Se trata de ponerse una venda en los ojos o un parche y arriesgar innecesariamente recursos empañando la realidad de la situación. Definición imprecisa.

Esta situación de "evitación defensiva" puede conducir a graves errores.

4.- Pánico.

Se produce cuando el estrés producido por un conflicto nos sobrepasa. Cuando el nivel de estrés de una persona se hace severo, sobreviene el pánico. Se pierde la capacidad de enfocar sensatamente la situación, y se producen saltos alternativos entre distintas opciones perdiéndose temporalmente el control de la memoria (Bloqueo mental).

5.- Super análisis.

Una contribución importante al estrés durante conflictos la proporciona el factor tiempo. En un lapso muy corto, las decisiones deben ser rápidas y precisas. Este no es el momento adecuado para tener una visión completa y minuciosa del conjunto para recrearse en el entorno. Aquellos que caen en el error del super análisis, no actúan; lo único que hacen es analizar y analizar, sin decidir.

La presencia del conflicto conduce a una estrategia de enlentecimiento y examen detallado de la significación de cada detalle. No es que la persona niegue el problema, sino que aparentemente no quiere llegar a tener que tomar una decisión.

Estos cinco errores decisionales son corrientes y deben evitarse en lo posible.

El abordaje correcto para resolver el conflicto consiste en seguir una estrategia racional.

Esta estrategia tendría tres etapas:

- Definir el problema y establecer objetivos
- Generar alternativas posibles
- Hacer una decisión eligiendo una alternativa que satisfaga el mayor número posible de objetivos marcados.

Si surge una emergencia cuando tras un servicio volvemos a la base en un vehículo de asistencia y hemos notado un ruido que sugiere un fallo del sistema de frenado, se nos plantea el conflicto de si acudir o no a la nueva emergencia. Aplicando a esta situación de conflicto el proceso de toma de decisiones tendremos:

El problema es que los frenos pueden fallar y el personal quiere ayudar con su vehículo.

Algunos de los objetivos serían:

- Proteger la seguridad de los ocupantes del vehículo
- Proteger la seguridad de los transeúntes
- Proporcionar ayuda lo más pronto posible en el lugar requerido
- Mantener actitud responsable sobre el equipo y personal

Las alternativas incluyen entre otras:

- Conducir inmediatamente al punto de impacto
- Volver a la base
- Detenerse, esperar a una grúa y que otro equipo atienda la llamada
- Conducir al punto de impacto avisando a un relevo
- Avisar a un helicóptero sanitario
- Correr hacia punto de impacto con un maletín de salida
- Coger un taxi, cargar material y atender la llamada.

La mejor elección sería la que cumplimentase todos los objetivos. En este caso concreto, la elección mejor dependerá del nivel de riesgo del fallo de los frenos que el sujeto que ha de decidir se encuentra dispuesto a asumir. Bajo estos determinantes, la decisión más responsable parece ser esperar una grúa y que otro equipo atienda la llamada. En el peor de los casos, si la decisión es asumida de un modo racional, puede ser defendida como la más lógica.

Cualquiera de nosotros adopta decisiones erróneas en ocasiones. Sin embargo, los que padezcan grandes acúmulos de estrés cometen más errores en el proceso decisional. Por ello es importante saber como la personalidad influye sobre la tolerancia individual al estrés.

DECALOGO DE LAS DIFICULTADES DE LA DECISION EN SITUACIONES DE EMERGENCIA.

Como resumen y clarificación de lo que hasta ahora se ha expuesto, a continuación se incluye el decálogo de respuesta general ante emergencias.

1.- Conocimiento exacto de lo que sucede.

Se necesita información veraz y contrastada que permita movilizar los recursos adecuados.

2.- Estrategia de respuesta indefinida.

Debe existir una capacidad de respuesta que se adapte a cualquier situación de emergencia que pueda surgir, independientemente del tipo concreto de situación que se plantee. La preparación de los equipos, personal, vestuario, debe ser flexible, para responder a diversas situaciones.

DECALOGO

- 1.- Conocimiento exacto de lo que sucede.
- 2.- Estrategia de respuesta indefinida.
- 3.- Elección de la mejor respuesta.
- 4.- Evaluar el coste económico.
- 5.- Evaluar el coste político.
- 6.- Evaluar nuestras propias fuerzas.
- 7.- Identificar y asumir el tiempo de resolución.
- 8.- Problemática de la autoridad "in situ".
- 9.- Problemática de la responsabilidad "in situ".
- 10.- La indecisión.

3.- Elección de la mejor respuesta técnica.

Determinar los recursos más adecuados para el tipo de emergencia que se plantea. De entre los medios, se seleccionan los más adaptados al tipo concreto de emergencia.

4.- Evaluar el coste económico.

Tener siempre en cuenta el coste económico de los recursos que se van a movilizar, y por ello ajustar éstos a las necesidades que se plantean.

5.- Evaluar el coste político.

Muchas veces la decisión en emergencia contiene un matiz político que puede complicar la toma de esa decisión. Debe considerarse el coste político de esa emergencia y su resolución.

6.- Evaluar nuestras propias fuerzas.

Considerar si con los recursos de que disponemos somos capaces de enfrentarnos a la situación de emergencia o necesitaremos recursos ajenos.

7.- Identificar y asumir el tiempo de resolución.

Tenemos que ser conscientes de que la situación de emergencia va a tardar un tiempo determinado en resolverse, y tomar una serie de medidas acordes con el tiempo que se piensa que va a durar (medidas de apoyo logístico, por ejemplo).

8.- Problemática de la autoridad "in situ".

La persona más cualificada de las presentes debe ser capaz de asumir la autoridad en el punto donde se produce la emergencia, pues con ello se evitarán indecisiones, desorganizaciones, etc.

9.- Problemática de la responsabilidad "in situ".

Nuestro equipo, y más concretamente la persona que va a cargo de él, debe asumir y hacerse responsable de las decisiones que se adopten sobre el terreno y las actuaciones que de ellas se deriven.

10.- La indecisión.

Ante la situación de emergencia no se puede dudar, y lo mejor para evitarlo es tener claramente establecidos unos protocolos de actuación que eviten la indecisión.

BIBLIOGRAFIA

- 1.- Starr, L. "Eenie, Meenie, Miney, Mo... The pitfalls of decision making". *Emergency* jul 1991 29-51.
- 2.- Pepe, P.E., Stewart R.D.: "Role of the Physician in the Prehospital Setting." *Ann. Emerg. Med.* 15: 1480-1483, diciembre 1986
- 3 - Ricci, E., Preto, E.: "Assesment of Prehospital and Hospital-Response in Disasters". *Critical Care Clinics* Vol 7(2): 471-484 Abril 1.991
- 4.- Bouzarth, W.F., Mariano, J.P., Stanley Smith Jr., J. "Disaster Preparedness" *En Principles and practice of Emergency Medicine* 2nd Ed. W.B Saunders Company, 1986 Vol 1 cap. 28 (611-620)
- 5 - William Thomas, J, Gene Cayten C : "EMS system planning and control." *En Principles and practice of Emergency Medicine* 2nd Ed. W.B. Saunders Company, 1986 Vol 1 cap. 24 (566-577)

6 - Boyd, D.R.: "A total emergency medical services system for Illinois." *Illinois Medical Journal* noviembre 1972.

7 - Burkle, F.M. Jr; Sanner P.H.; Wolcott, B.W.. "Preparing and Training for casualty Care. EN DISASTER MEDICINE. Medical Examination Publishing, Nueva York 1984

8 - "Economic considerations in emergency care: What are hospitals for?" *N.Engl. J Med.* 17 312-374. 1985

9 - Montoro, L., Carbonell, E.; *Efectos y reacciones psicológicas de los individuos y los grupos humanos ante las catástrofes* MANUAL DE ASISTENCIA SANITARIA EN LAS CATASTROFES Ed. Aran

10.- Alonso, Navarro, El estrés. *Med Clinica* 1993, 100 supl. 1 26-28