Facultad de Psicología y Relaciones Humanas

Maestría en Psicología Organizacional con Orientación Gerencial

Desafíos de la integración generacional en organizaciones jerárquicas: un estudio en el Cuerpo de Bomberos Voluntarios Bariloche

Autora: Lic. De Andreis Cibele

Director: Dr. Nielsen Gough Aristóteles

San Carlos de Bariloche

Mayo 2025

Resumen

El presente trabajo de investigación tiene por objeto indagar la problemática de integración generacional entre los bomberos voluntarios de la ciudad de San Carlos de Bariloche con menos de 5 años de antigüedad en la institución y aquéllos con más de 10 años de servicio y la representación social que tiene para la persona pertenecer a la organización Asociación Civil Bomberos Voluntarios Bariloche.

A través de un estudio exploratorio con un enfoque cualitativo se busca comprender las percepciones, experiencias y significados atribuidos por los participantes a su pertenencia en la organización. El estudio adopta un diseño transversal, cuya recolección de datos es realizada en un único momento temporal.

La muestra está compuesta por bomberos voluntarios con menos de 5 años de antigüedad y aquéllos con más de 10 años de servicio. Se utilizó un muestreo intencional para garantizar una representación amplia y diversa de la problemática, determinando el tamaño de la muestra según el criterio de saturación de la información.

La recolección de datos se llevó a cabo mediante entrevistas individuales en profundidad, utilizando una guía de pautas elaborada para explorar las percepciones, experiencias y opiniones de los participantes sobre la integración generacional y la pertenencia a la organización.

El análisis de datos se realizó utilizando el método de análisis de contenido comparativo, destacando similitudes y diferencias en los discursos de los bomberos voluntarios con diferentes niveles de antigüedad. Se buscó identificar patrones y tendencias en las percepciones y experiencias relacionadas con la integración generacional, el sentido de pertenencia y la estructura jerárquica de la organización; lo cual permitió una comprensión más profunda de los desafíos y oportunidades asociados con la integración generacional en Bomberos Voluntarios Bariloche y ofrecer así estrategias para mejorar la cohesión interna y el funcionamiento de la organización.

Palabras clave: bombero voluntario, jerarquía, integración generacional, sentido de pertenencia, rol social.

Abstract

The purpose of this research work is to investigate the problem of generational integration between volunteer firefighters of the city of San Carlos de Bariloche with less than 5 years of service in the institution and those with more than 10 years of service as well as the social representation that the person experiences of belonging to the Bariloche Volunteer Firefighters Civil Association organization.

Through an exploratory and qualitative approach, its seeked to understand the perceptions, experiences and meanings attributed by the participants to their belonging in the organization. The study adopts a cross-sectional design, whose data collection is carried out at a single time point.

The sample was composed of volunteer firefighters with less than 5 years of service and those with more than 10 years of service. Purposive sampling was used to guarantee a broad and diverse representation of the problem, determining the sample size according to the information saturation criteria.

Data collection was carried out through individual in-depth interviews, using a guideline of topics developed to explore the perceptions, experiences and opinions of the participants about generational integration and belonging to the organization.

Data analysis was carried out using the comparative content analysis method, highlighting similarities and differences in the speeches of volunteer firefighters with different levels of seniority. It was seeked to identify patterns and trends in the perceptions and experiences related to generational integration, the sense of belonging and the hierarchical structure of the organization; which allowed a deeper understanding of the challenges and opportunities associated with generational integration in the Bariloche Volunteer Firefighters and thus offer strategies to improve the internal cohesion and functioning of the organization.

Keywords: volunteer firefighter, hierarchy, generational integration, sense of belonging, social role.

Índice

	Pág.
Introducción	2
Contextualización	4
Objetivos	5
Objetivo General	5
Objetivos Específicos	5
Marco teórico	6
Grupos generacionales y mundo laboral	6
La actividad bomberil en un cuartel de Bomberos Voluntarios	11
Sentido de pertenencia en organizaciones como Bomberos Voluntario	15
Modelos de dinámicas grupales y disfunciones en equipos de trabajo aplicados a organizaciones jerárquicas	18
Representación social del rol del Bombero Voluntario	21
Metodología	25
Tipo de estudio	25
Participantes y muestra	25
Técnicas e instrumentos de recolección de datos	25
Plan de análisis de datos	25
Resultados	26
Conclusión	45
Cierre	46
Contribución al estado del arte	46
Próximos pasos	47
Proyecto 1 Programa de formación intergeneracional	48
Proyecto 2 Creación de espacios regulares de comunicación	52
Plan de acción para intervenciones en Bomberos Voluntarios Bariloche	56
Anexos	57
Anexo I Guía de pautas de entrevistas en profundidad	57
Referencias Bibliográficas	59

Introducción

La coexistencia de múltiples generaciones en el ámbito laboral resulta ser el fenómeno observable de los últimos tiempos; siendo las mismas designadas con conceptos de uso popular y asociados a eventos propios de cada generación. Entre ellas se encuentran a los *baby boomers* nacidos entre 1946 y 1964, generación X nacidos entre 1965 y 1980, *millenials* nacidos entre 1981 y 1996 y generación Z nacidos entre 1997 y 2012. Estos distintos personajes operan y perciben el trabajo, el sentido de pertenencia a las instituciones y la sujeción a la jerarquía de forma muy diversa. Cada una de estas generaciones, criadas en contextos socioeconómicos diversos, puede realizar importantes aportes a la organización (Chafir, 2023).

Esta diversidad de percepciones, habilidades y conocimientos puede resultar enriquecedora para toda organización; así como un reto de integración. Rescatar el *know how* de los *baby boomers* (valorando su lealtad y apego por la empresa y evitando que experimenten de manera negativa los cambios, en especial los asociados a la implementación de nuevas tecnologías) a través de líderes de equipos multigeneracionales de la generación X (que tienden a adaptarse mejor a los cambios y desarrollar adecuadas relaciones interpersonales) quienes, a su vez, sean capaces de proponer proyectos dinámicos y oportunidades que motiven a *millenials* y Z; permitirá a la organización un crecimiento en profesionalismo y competitividad (Pérez, 2019).

A diferencia de otras organizaciones, un Cuerpo de Bomberos Voluntarios en la República Argentina es un organismo con una estructura jerárquica establecida por el Ministerio del Interior de dicho país (Resolución 419/2008). Así mismo la Federación Provincial de Asociaciones Civiles de Bomberos voluntarios de la Provincia de Rio Negro regula en su Manual de Reglamentos todo el accionar de los integrantes de dicha institución el cual se dedica a la prevención y extinción de incendios, rescate vehicular, rescate en alturas, control y mitigación de accidentes con materiales peligrosos, colaboración en caso de catástrofes, formación de futuros bomberos etc. También regula el comportamiento dentro del cuartel y las sanciones por incumplimientos en lo que se conoce como Régimen disciplinario. El uso de uniforme y simbología del escalafón jerárquico es de carácter

obligatorio así como el reconocimiento a la autoridad con la debida subordinación jerárquica (2021).

Otro rasgo distintivo de la labor bomberil es el factor psicosocial laboral (conjunto de percepciones y vivencias a nivel individual y en relación con otros, atravesadas todas por las emociones que pudieran despertar en el sujeto), tanto en cumplimiento de tareas de orden interno como durante las emergencias. El apoyo social, el sentido de pertenencia, el estilo de liderazgo, la sensación de inseguridad, la exposición a eventos traumáticos (muertes numerosas, niños implicados, familiares, conocidos o miembros del cuerpo activo), la no percepción de un ingreso a pesar de tener que cumplir jornadas extensas de servicio, el uso de equipos dañados, factores climáticos y las medidas de autocuidado resultan ser algunos de los factores que inciden en la estabilidad psicoafectiva de los equipos de primera respuesta y en su permanencia en la institución (Bastidas, E., Leal, M., Montilla, R., Ramos, M. & Blanco, G. 2014).

La supervivencia de una organización depende exclusivamente del capital humano que la compone. Así mismo, el éxito de dicha organización está estrechamente asociado al desempeño de cada uno de sus participantes, más allá de su jerarquía o grado de exposición. Son ellos los que poseen las habilidades y el conocimiento y quienes deciden cuándo y cómo emplearlo para el bien de la misma (Valencia Rodríguez, 2005).

Si bien hay diversas posturas respecto a la definición de liderazgo, la gran mayoría establece que el líder ejerce influencia sobre las personas a la vez que su rol es construido por la interacción entre el líder y los integrantes de un grupo, siendo él quien fija metas y objetivos a alcanzar; valorando el capital humano y los aportes de cada uno de sus integrantes a la institución (Castro Solano, 2007).

Una asociación de bomberos voluntarios enfrenta el desafío de la integración a la vez que lidia con los factores estresores propios de la tarea bomberil. Este fenómeno forma parte de un concepto ampliamente estudiado por la sociología denominado “interacción” el cual establece que aunque los seres humanos vivamos un mismo evento, cada uno lo experimentará de modo distinto atribuyéndole un sentido diferente. El accionar individual de las personas influye en la atribución de significados compartidos y viceversa. Entonces, la atribución de significados a las experiencias vividas (por ejemplo lo que implica a nivel social e individual formar parte de la Institución Bomberos Voluntarios Bariloche) se logra en

interacción con otros y rige la forma en que los seres humanos actúan; pudiendo cambiar de manera reflexiva o producto de la relación con otros (Marina, 2010).

Demostrado está que hay más eficiencia en generar un cambio a simplemente aguardar que éste suceda. Sin embargo, el temor ante lo desconocido puede hacer que la organización opte por no querer visibilizar una problemática o simplemente aguarde a que el cambio se dé sin intervención alguna. En la actualidad, con la alta rotación registrada a nivel laboral, resulta de vital importancia trabajar en el compromiso de la persona no sólo con la tarea sino con el equipo de trabajo y la organización en la que se desempeña. En este sentido las organizaciones podrán optar por permanecer adheridas a modelos antiguos de retención o trabajar en pos de convertirse en organismos dinámicos, competitivos y que valoren el capital humano con el que cuentan (Ramos, 2023).

Contextualización

La asociación Civil Bomberos Voluntarios Bariloche cuenta con un cuerpo activo de aproximadamente 60 bomberos voluntarios de entre 20 y 55 años de edad, distribuidos en un cuartel central y dos destacamentos; cubriendo el centro y barrios periféricos de la ciudad de San Carlos de Bariloche. Es la asociación con más cantidad de salidas de la ciudad. Entre ellos se cuenta con bomberos con diversa antigüedad y rango dentro de la institución y una unidad canina de búsqueda y rescate. Las funciones que llevan a cabo son la prevención y extinción de incendios, rescate vehicular, rescate en alturas, control y mitigación de accidentes con materiales peligrosos, colaboración en caso de catástrofes, formación de futuros bomberos etc. Por disposición interna cada bombero sin importar su rango debe cumplir con 30 horas mensuales de trabajo en el cuartel o los destacamentos (según proximidad a su domicilio) así como participar de las instrucciones teóricas los días miércoles de 20 a 22 hs y de las instrucciones prácticas los sábados de 14 a 18hs.

Si bien esta amplia gama de edades y experiencias dentro de la institución podría considerarse un terreno fértil para el intercambio de conocimientos y la colaboración intergeneracional, priman las dificultades en la comunicación y la integración entre las nuevas camadas y los bomberos con más de 10 años de antigüedad. Esto último genera un importante número de bajas entre los recién recibidos y malestar entre los miembros más antiguos por lo que percibirían como falta de compromiso para con la organización y pérdida de tiempo y elementos en la formación de personal que luego no permanece en la institución.

Objetivos

Objetivo General

Indagar la problemática de integración generacional entre los bomberos voluntarios de la ciudad de San Carlos de Bariloche con menos de 5 años de antigüedad en la institución y aquellos con más de 10 años de servicio y la representación social que tiene para la persona pertenecer a la organización Bomberos Voluntarios Bariloche.

Objetivos Específicos

- Conocer la percepción del trabajo, el sentido de pertenencia y la sujeción a la jerarquía de las distintas generaciones que puedan encontrarse activas en un cuartel de bomberos voluntarios.
- Identificar las similitudes y diferencias en los discursos de ambos grupos de bomberos en relación al sentido de pertenencia a la institución e intención de abandono.
- Comparar la representación social de pertenecer al cuerpo activo de Bomberos Voluntarios en las distintas generaciones que lo componen y cómo ésta podría influir en la intención de abandono.
- Indagar posibles soluciones y sugerencias para una mejor integración.
- Elaborar una propuesta para favorecer una permanencia mayor en el cuerpo de bomberos al momento de su ingreso y los primeros años de ejercicio de la profesión.

Marco teórico

Grupos generacionales y mundo laboral

Uno de los grandes desafíos del S XXI en el ámbito laboral es la integración de diversos grupos generacionales. Resulta de gran importancia poder definir en primer lugar qué se entiende por generación concepto para el cual, a pesar de ser un tema estudiado por varias disciplinas, no existe un consenso respecto a su definición (Díaz, Lopez & Roncallo, 2017).

De acuerdo con algunos autores, una generación puede ser entendida desde el punto de vista demográfico. En otras palabras, cabe la posibilidad de que una generación quede delimitada por el periodo histórico en el que la persona nace, con una duración estimada de 20 a 25 años cada una. Este tipo de cohortes probablemente comparten determinadas características dado que, en la medida donde han nacido en un mismo periodo histórico, han de coincidir en aspectos socioculturales y/o económicos. De esta manera, la historia iría repitiéndose en ciclos o etapas, dando lugar a figuras arquetípicas que vienen a cumplir una misión asociada a un clima social y cultural especial. El considerar la historia en forma de ciclos, ayuda a comprender y predecir el comportamiento de las generaciones en relación a los acontecimientos socio históricos a los que se vieran expuestas (Strauss y Howe, 1991).

Otros indican que se puede denominar generación a aquellas personas que vivieron una experiencia en común. Esto hace referencia a aquellas personas que en un momento de su vida, normalmente en su juventud, vivieron acontecimientos históricos, culturales o sociales extraordinarios y de gran relevancia los cuales, de una manera u otra, determinan su identidad, sus valores y su manera de ver el mundo (Mannheim, 1920).

La generación también puede entenderse como una construcción social. Es decir, que los atributos de una generación no están únicamente definidos por la biología o por el momento cronológico en el que se nace sino que se van constituyendo en interacción con los factores demográficos, históricos, sociales y culturales. Desde este lugar, la generación no es, como en la anterior concepción, una idea fija sino que va cambiando en el tiempo y también puede ser modificada dependiendo del contexto sociocultural del sujeto. El hecho de rotular o clasificar a un grupo de personas surge de la necesidad de dotar de sentido, al mismo tiempo que diferencia a los sujetos que existieron en momentos históricos diferentes. Pero no serían clasificaciones estáticas, sino que se deberían ir modificando o reinterpretando

los hechos que les dieron su nombre ya que, con el paso del tiempo, se puede tener otro tipo de percepciones respecto de los hechos que ocurrieron en un momento determinado de la historia de la humanidad (Williams, 1976).

De Acuerdo con la RAE en una de sus acepciones indica que generación es el "Conjunto de personas que, habiendo nacido en fechas próximas y recibido educación e influjos culturales y sociales semejantes, adoptan una actitud en cierto modo común en el ámbito del pensamiento o de la creación".

En base a lo investigado, el consenso respecto de lo que puede considerarse como una definición lo más abarcativa posible del concepto de generación sería una que contemple factores como el momento de nacimiento, las experiencias compartidas, eventos sociales e históricos que pudieran haber compartido e incluso, desde una mirada más actual, las tendencias culturales y tecnológicas emergentes.

En lo que si se encuentra un consenso de uso generalizado hoy en dia es en los nombres y décadas de nacimiento aproximado que se le otorga a las generaciones laboralmente activas: *baby boomers* nacidos entre 1946 y 1964, generación X nacidos entre 1965 y 1980, *millenials* nacidos entre 1981 y 1996 y generación Z nacidos entre 1997 y 2012; cuyos nombres han sido tomados de conceptos populares, experiencias o eventos trascendentes acontecidos durante el periodo histórico demarcado para su nacimiento (Chafir, 2023).

Continuando con la teoría de Strauss y Howe (1991), la descripción de las distintas etapas por las que han pasado las personas a lo largo de los últimos 100 años, podría facilitar la interpretación de la ética de trabajo, la relación con las instituciones y el nivel de sometimiento a la autoridad. En su obra destacan 4 etapas que se producen en forma de ciclos naciendo en cada una de éstas un arquetipo que será el encargado de satisfacer las necesidades de dicha generación; o extenderá su influencia a las siguientes. A continuación, se hará una breve mención de cada una de las etapas y el tipo de personalidad que forjaron en función de las vivencias y de los acontecimientos ocurridos y el arquetipo de persona que tales experiencias generaron.

Alta: este periodo histórico está caracterizado por la sensación de confianza y optimismo hacia las instituciones. Las personas muestran un alto grado de cohesión; con normas y valores fuertes. En general los niños que nacen en estas épocas experimentan la

sensación de estar protegidos y crecerán en entornos estables y seguros. Una época como esta daría lugar a los *baby boomers* (después de la segunda guerra mundial), momento en el que nace el profeta, quien crece en tiempos de abundancia y finalmente se convierte en un joven de ideales fuertes en el despertar (próxima fase), siendo capaz de ejercer roles de liderazgo durante una crisis (cuarta fase).

Despertar: en este contexto se produce un cuestionamiento a lo establecido, un anhelo por construirse como persona; una búsqueda de autenticidad. Los sujetos dan lugar a la reflexión y se cuestionan lo establecido, haciendo que los jóvenes y adolescentes de esta época se conviertan en idealistas; con deseos de generar profundos cambios sociales. Históricamente, un período como el descrito, aconteció durante la revolución cultural de los años sesenta y setenta, donde surge la figura arquetípica del nómade, personas prácticas que su vida adulta se dio durante el desenredo. Tanto las personas nacidas en esta etapa, como las de la generación anterior, serían capaces de liderar en épocas de crisis. La generación X es aquella que fue forjada en el despertar.

Desenredo: como rasgo característico de esta época, la sociedad se encuentra fragmentada y centrada en sí misma, hay incluso menor credibilidad en las instituciones que en fases anteriores y se rompe la unidad social. Si bien los niños nacidos en estas épocas crecen en climas de mayor libertad, lo cierto es que el entorno genera sensación de inestabilidad así como desconfianza hacia las instituciones. Esta época histórica coincide con los años ochenta y noventa (nacimiento de *millenials*) auge del individualismo y de la desregulación económica, motivo por el cual surge el arquetipo del héroe quien se transformará en un buscador de soluciones pragmáticas a los problemas de la sociedad.

Crisis: denomina a aquella etapa caracterizada por una crisis institucional que podría llegar a comprometer la subsistencia del ser humano. Se hace necesaria la ayuda del esfuerzo colectivo y la restitución de la importancia a las instituciones. Los jóvenes, al ver el panorama donde han crecido, tienen una mirada más realizada y centrada en la acción para hacer frente al reto social. La Gran Depresión, la Segunda Guerra Mundial y el periodo entre los años 30 y 40 y, más recientemente, la crisis financiera de 2008 son ejemplos de momentos históricos de este tipo. El arquetipo del artista nace en el momento de la reconstrucción y va desarrollando un especial sentido de sensibilidad; su vida adulta transcurre durante el momento Alto; siendo capaz de liderar en la fase del Despertar. Aunque no será abordado en

este trabajo, una generación con estas características sería la denominada generación silenciosa (nacidos desde finales de los 20 hasta los 40 aproximadamente).

Comprendiendo que cada generación interpreta de diversa forma la idea de trabajo, sus preferencias y las motivaciones que persiguen a la hora de desempeñarse laboralmente, hay conceptos que diferencian a las generaciones laboralmente activas al día de hoy (Molinari, 2011).

Respecto a las variables a considerar para el presente trabajo se hará mención a 4 generaciones y cómo éstas perciben su relación con el trabajo, el sentido de pertenencia, su relación con la jerarquía y el uso de nuevas tecnologías (Pew Research Center, 2019).

Baby boomers: designa a las personas nacidas entre 1946 y 1964 quienes reciben este nombre en referencia a la época de la postguerra que se caracteriza por el aumento de la empleabilidad y el crecimiento económico. En cuanto a la concepción que tienen las personas nacidas en esta etapa en relación al trabajo, se observa que éste es el que mide el éxito o los logros personales como individuos. Tiene lugar una gran valoración de la estabilidad y la seguridad y por eso suelen permanecer en las mismas organizaciones durante la mayor parte de su vida laboral. Son percibidos como personas muy leales con un acentuado sentido de pertenencia respecto a la institución, especialmente si esta ofrece un plan de crecimiento y desarrollo interno. Respecto a su relación con la jerarquía, predomina el respeto hacia la autoridad aunque pueden llegar a cuestionarla si ésta no se adhiere a su sistema de valores o de objetivos personales. En cuanto al uso de nuevas tecnologías, si bien es cierto que algunos *baby boomers* tienen un alto manejo de las mismas, la mayoría refiere experimentar dificultades para integrarlas a su vida laboral y cotidiana (Strauss y Howe, 1991; Molinari, 2011; McCrindle, 2014; Pew 2010).

Generación X: son aquellos nacidos aproximadamente entre 1965 y 1980. En el caso de esta generación resulta observable su interés por procurar el equilibrio entre la vida laboral y la vida personal. Su forma de trabajar está definida por la autonomía y la flexibilidad, por lo que tienen preferencia por aquellas organizaciones que permiten modalidades de trabajo flexibles. Su pertenencia tiene un sentido menos ligado a las organizaciones y más orientado hacia los objetivos de forma individual, lo que podría verse manifestado en una mayor predisposición al cambio de trabajo en escenarios de avance profesional, de mejora de la calidad de vida o de propio logro de sus objetivos. Como se mencionó anteriormente, podrían

mostrar preferencia hacia aquellas organizaciones que ofrecen un alto nivel de flexibilidad, con menor sujeción a la jerarquía y preferencia por modelos de relaciones más horizontales. De todos modos, el desacato hacia la jerarquía no sería una característica a destacar de esta generación. Por último, en lo que a tecnología se refiere ésta generación ha crecido junto al desarrollo de la informática y de la Internet, lo que ha favorecido su integración de forma orgánica; fomentando una mayor utilización de la tecnología en general (Strauss y Howe, 1991; Molinari, 2011; McCrindle, 2014; Pew 2010).

Millennials o generación Y: se denomina así a los nacidos entre los años 1981 y 1996. A diferencia de las generaciones citadas con anterioridad, para los *millennials*, el trabajo debe de tener un sentido, un propósito personal y una trascendencia social, siendo esto más importante que el dinero. En el caso de los *millennials*, esta generación otorga gran importancia a valores tales como la colaboración, la transparencia, las oportunidades de desarrollo personal y profesional; siendo estos determinantes a la hora de garantizar la continuidad de un individuo en la organización. Así, en esta generación, es posible observar una mayor rotación de personal, debido a su búsqueda de espacios en consonancia con sus intereses y valores. En cuanto a la sujeción a la jerarquía presente en las organizaciones, este tipo de personas se verán inclinadas a preferir organizaciones planas y con comunicación estable. No suelen respetar a la autoridad de manera automática, sino que prefieren tener como referencia a gente con la que se puede aprender y que está dispuesta a compartir los conocimientos con los demás. La globalización marcó parte de la construcción de este tipo de personas, por lo que es posible ver que valoran la diversidad y la inclusión. Otro rasgo diferenciador sería una gran adaptabilidad al uso de nuevas tecnologías y programas, debido a la gran interacción con dispositivos y redes en varios aspectos de su vida tanto personal como laboral (Malik y Khera, 2014; Molinari, 2011; McCrindle, 2014; Pew 2010).

Generación Z: esta es la nueva generación que comienza a entrar en el mundo laboral, nacidos entre el año 1997 y el 2012, aproximadamente. Aunque todavía es pronto para desarrollar su concepción de vida laboral ya que se encuentran ingresando a ella, ciertas características resultan observables como por ejemplo las expectativas de flexibilidad y una fuerte preferencia por empleadores que les ofrezcan posibilidades de crecimiento profesional y personal. Es posible que no muestren un gran sentido de pertenencia al modelo de organización conocido como tal al día de hoy; sino que busquen organizaciones inclusivas y

diversas, donde el feedback sea inmediato y el reconocimiento también y, donde puedan encontrar posibilidades para el desarrollo personal. En lo que respecta a la jerarquía, más que líderes en sí, podrían buscar figuras accesibles, auténticas y dispuestas a proponerles desafíos. Al igual que los *millennial*, no manifiestan grandes dificultades en el uso de nuevas tecnologías pudiendo adaptar éstas al ámbito laboral; como por ejemplo con las herramientas colaborativas en línea. Un rasgo destacable de este grupo etario es la valoración por el bienestar personal, físico y emocional; haciendo de la búsqueda laboral una que incluya o le permita un equilibrio entre trabajo, salud integral y vida personal (Malik y Khera, 2014; Molinari, 2011; McCrindle, 2016; Pew, 2010).

La actividad bomberil en un cuartel de bomberos voluntarios

Hay al menos dos instructivos que hacen al conocimiento de la composición de un cuartel de bomberos voluntarios, las tareas a desempeñar y el régimen disciplinario del mismo. Por un lado, a nivel nacional se encuentra la Resolución 419/2008 del ministerio del Interior de la República Argentina y por otro, a nivel provincial el Manual de Reglamentos de la Federación Provincial de Asociaciones Civiles de Bomberos Voluntarios de la Provincia de Río Negro (actualizado por última vez en el año 2021). Así mismo, el autor Gary Ludwig (2019) provee información valiosa para comprender una organización tan particular como esta.

De acuerdo a los textos antes mencionados, un cuartel está constituido por una comisión directiva, un cuerpo activo y una reserva. A continuación se procederá a detallar brevemente la composición y la función de cada uno de los integrantes de una organización de Bomberos Voluntarios.

Comisión Directiva: compuesta por presidente, vicepresidente, secretario, prosecretario, tesorero, protesorero y vocales. Los mismos son elegidos por los miembros o socios de la Asociación Civil de Bomberos Voluntarios. Los miembros elegidos de la comisión directiva pueden o no haber sido bomberos activos en algún momento de su vida.

Cuerpo Activo: incluye a todos los bomberos encargados de realizar las tareas operativas tanto dentro del cuartel (orden interno) como fuera del mismo (emergencias). Puede incluir personal civil que por su profesión u oficio pueda prestar servicios a la institución desde su formación de base. Estos reciben el nombre de Fuerzas auxiliares. Todo

aspirante a bombero debe ser mayor de 18 años y menor de 35 años al momento de ingresar al curso, contar con un apto psicofísico y haber concluido los estudios secundarios o asumir el compromiso de culminar los mismos durante el aspirantazgo. Mientras permanezca en la condición de aspirante, podrá ser cuestionado por cualquier miembro de la asociación respecto a sus antecedentes y conducta o incumplimiento de sus obligaciones; pudiendo quedar automáticamente fuera del curso y por ende fuera del ingreso a la institución.

Cuerpo de reserva: puede estar compuesto por bomberos que habiendo cumplido con los años de servicio (20 años de servicio ininterrumpido o 50 años de edad con por lo menos 15 años de servicio ininterrumpido) se hayan retirado y que se encuentren en condiciones psicofísicas o no para ser convocados ante emergencias de gran magnitud o menores de 18 años que están interesados en formarse como bomberos en el futuro, contribuyendo con tareas no operativas (actividades de formación, entrenamiento físico etc. bajo estricta supervisión de bomberos voluntarios adultos)

Un cuartel de Bomberos Voluntarios es una organización sin fines de lucro (haciendo especial énfasis en el término "voluntarios" ya que los miembros de dicha institución no reciben compensación económica alguna por sus servicios) que se dedica a la prevención (a través de capacitaciones, campañas de concientización etc.), extinción de incendios, rescate vehicular, rescate en alturas, control y mitigación de accidentes con materiales peligrosos, colaboración en caso de catástrofes con otras organizaciones como por ejemplo Defensa civil, formación de futuros bomberos en lo que se conoce como curso de aspirantazgo, servicios relacionados a la protección ciudadana y a la seguridad pública; en especial en eventos masivos (como conciertos, fiestas populares, manifestaciones etc.).

Respecto a las normas de comportamiento tanto dentro como fuera del cuartel, se espera de los bomberos altos estándares de conducta y reconocimiento de su función como figuras que representan a una institución con altos valores de ética y moral. En general, es esperable que un bombero se comprometa con la misión del cuartel, lo cual no solo implica asistir a los toques de sirena, sino también a todo lo que hace al orden y mantenimiento del destacamento en condiciones (limpieza, reparaciones, ayuda en tareas administrativas etc.) Así mismo, es esperable que un bombero actúe de forma ética, íntegra y moral en todas las áreas de su vida; manteniendo la disciplina y el respeto para con sus pares (en especial hacia el escalafón jerárquico que consta de: Jefe de Cuerpo Activo, Comandantes, Oficiales,

suboficiales y bomberos) y la sociedad en general, lo cual fomentará el espíritu de camaradería y colaboración tanto dentro como fuera del cuartel. Por último pero no menos importante es requisito obligatorio la formación continua y la actualización en el desarrollo profesional para mejora de su desempeño durante las emergencias en las que deba participar.

El respeto a los pares, en especial a lo que jerarquía implica; es uno de los rasgos distintivos de la organización la cual se reconoce a sí misma como de estructura piramidal con características semi militares en cuanto a obediencia y subordinación.

Cada bombero será responsable de su material a cargo el cual generalmente está constituido por: equipos de protección personal, de extinción de incendios, vehículos, equipos y elementos de rescate y equipos de comunicación. En los siguientes párrafos se expondrá brevemente de qué consta cada elemento de trabajo del bombero voluntario.

Equipo de protección personal: cascos, equipos autónomos (capucha, pantalón y chaqueta ignífuga, guantes, ERA) botas de seguridad. En caso de eventos con materiales peligrosos se utilizarán otro tipo de trajes de protección y técnicas aprendidas durante su curso de formación y reforzadas en las capacitaciones obligatorias a todo el personal del cuerpo activo.

Equipos de extinción de incendios: mangueras, lanzas, hachas, sierras, y otros equipos para combatir incendios y elementos para liberación de víctimas como palancas, cuñas, gatos hidráulicos, tijeras de rescate, martillos rompecristales y cuchillos de rescate.

En lo que respecta a vehículos, dependiendo de la estación de bomberos y su infraestructura, los voluntarios pueden tener acceso a camiones de bomberos, vehículos de rescate, autobombas y otros equipos de transporte especializado.

Los equipos de rescate están compuestos, en general por cuerdas, arneses, equipo de elevación, herramientas hidráulicas de rescate (antes mencionadas) y otros equipos para operaciones de búsqueda y rescate como por ejemplo perros de búsqueda y rescate especializados en determinados tipos de terrenos y emergencias. Incluye también botiquines de primeros auxilios, desfibriladores automáticos externos (DEA), inmovilizadores, y otros suministros médicos básicos.

Los equipos de comunicación**:** son todos aquellos diseñados para una mejor comunicación entre la sociedad y el cuartel, entre combatientes y entre combatientes y el cuartel en caso de pedido de refuerzos o materiales extra una vez realizado el análisis de

situación en el sector de la emergencia. Está compuesto por radios, teléfonos, y otros dispositivos de comunicación para coordinar operaciones y mantener la seguridad del equipo.

Si por alguna razón, voluntaria o involuntariamente un bombero, sea cual fuese su rango, no cumpliese con lo establecido en el Manual de Reglamentos de la Federación Provincial de Asociaciones Civiles de Bomberos Voluntarios (en este caso de la Provincia de Río Negro), en su capítulo Regimen disciplinario se establecen las medidas sancionatorias de acuerdo a la gravedad de la infracción. Las mismas pueden resultar en amonestaciones verbales o por escrito, suspensiones temporales, remoción de cargos o la expulsión del Cuerpo de Bomberos Voluntarios.

Es importante que la sanción que fuera aplicada a un bombero voluntario resulte en la medida de lo posible justa, equitativa (pudiendo utilizar como antecedente casos previos) y en respeto de sus derechos como bombero. Para tal fin, habrá un proceso que debe ser llevado a cabo de manera clara y transparente; fomentando la protección de los derechos de todos los implicados.

En primer lugar el bombero a sancionar será notificado de la presunta sanción y se procederá a establecer una fecha de audiencia para brindarle la oportunidad de esclarecer los hechos y aportar todo tipo de evidencia probatoria a su favor. Todo el proceso debe ser llevado a cabo con la mayor de las confidencialidades. Luego se procederá a una investigación imparcial llevada a cabo por los bomberos de mayor jerarquía dentro del cuartel y que no hayan estado implicados en el evento en cuestión, recolectando testimonios y todo tipo de pruebas relevantes que ayuden a reconstruir los hechos de la manera más objetiva posible. Finalmente el cuerpo de oficiales tomará una decisión, la cual deberá ser informada al bombero sancionado con las debidas explicaciones y las razones que justifican el tipo de sanción basado en el Manual de Reglamentos, en su apartado de Régimen Disciplinario. El bombero tendrá derecho a apelar y en el caso de que la situación resulte inapelable; se procederá a la impartición de la sanción.

El bombero que satisfactoriamente llegue a su retiro, será merecedor de una pensión por sus años de servicio percibida en el formato de una jubilación mínima mensual (a parte de la percibida por el retiro formal de su trabajo civil en su oficio o profesión particular) hasta el momento de su descenso; siendo la misma transferible a su pareja legal al momento del deceso en forma de media pensión.

Sentido de pertenencia en organizaciones como Bomberos Voluntarios

Hasta el momento no se ha encontrado bibliografía o autores que traten específicamente cuáles son los factores que inciden en una persona para desarrollar sentido de pertenencia hacia la organización Bomberos Voluntarios. Sin embargo, hay referentes del área de la psicología organizacional que podrían arrojar cierta luz respecto a esta temática.

Maslow (1954) manifiesta que el ser humano presenta una serie de cinco necesidades básicas que deben ser satisfechas. Las mismas están estructuradas en forma de pirámide ascendente; una vez que el nivel inferior se satisface, se puede comenzar a trabajar en satisfacer el siguiente y así sucesivamente hasta llegar a la cúspide de la pirámide de necesidades. A continuación se presentarán los niveles propuestos por el autor (Maslow, 1954).

Necesidades fisiológicas: son las necesidades básicas que garantizan la subsistencia de una persona; que hacen a la existencia misma del individuo como la comida, el agua, el aire, un refugio para descansar, etc. Las mismas tienen por objetivo la supervivencia. Si estas necesidades no logran ser satisfechas, es posible que dominen la atención y el accionar de la persona ya que su vida está en riesgo y no habrá espacio para el desarrollo del resto de los niveles de la pirámide de necesidades.

Necesidades de seguridad: una vez cubiertas las necesidades fisiológicas básicas, la persona comienza a ocuparse por obtener seguridad a nivel emocional y físico a través de los cuidados de la salud, la conformación de una familia, la obtención de una casa, de un trabajo estable, etc.

Necesidades de pertenencia y amor: habiendo superado el segundo nivel de la pirámide, la ocupación a la que se abocará ahora la persona gira en torno a cubrir la necesidad de afecto y de pertenecer a algo más grande que uno mismo como por ejemplo la pertenencia a grupos sociales. La motivación principal de este nivel será lograr satisfacer el sentido de identidad compartida.

Necesidades de estima: sería el paso que sigue al de pertenecer a algo más grande que uno mismo. Ahora deben obtener el reconocimiento y el respeto de los demás para así desarrollar sentimientos de autoestima positiva y confianza en sí mismos. Después de cubrir las necesidades de amor y pertenencia las personas comienzan la lucha por el reconocimiento, el respeto y la valoración por parte de los demás como de sí mismas. A nivel social las

personas desean sentirse competentes y exitosas en sus actividades, logros y contribuciones a la sociedad; mientras que en lo personal se hará observable en el nivel de autoestima (la confianza en uno mismo) y la aceptación personal.

Necesidades de autorrealización: en el momento que una persona alcanza este nivel de la pirámide, su búsqueda estará centrada en alcanzar la cúspide de su potencial. A través de los objetivos que se plantea en su vida y el estilo que utiliza intentará conseguir la autorrealización, queriendo darle así un sentido a su propia existencia. Este es el nivel más alto de la pirámide, que se define por el deseo innato que tienen las personas por alcanzar la cúspide del potencial humano y el crecimiento personal. No se trata únicamente de la búsqueda de significado, de propósito o de la autorrealización en la vida sino también del desarrollo de talentos y habilidades propias que establecerán la diferencia con respecto a los demás. Esto implica la búsqueda de creatividad y el desarrollo de la propia impronta en todo lo que realiza, el establecimiento de metas significativas y procurar el bienestar en uno mismo y en los demás.

Si bien, en general las personas avanzan a través de los niveles de la pirámide de forma progresiva, es posible que no todas sigan el mismo patrón ya que las circunstancias individuales que atraviesa cada individuo puede modificar la escala de necesidades y la prioridad que se le otorgue a cada una de ellas (Maslow, 1954).

En lo que respecta al sentimiento de pertenencia de un sujeto a una unidad del Cuerpo de Bomberos, se la podría situar en el tercer y cuarto nivel de "necesidad de pertenencia y amor" y "necesidad de estima", como forma de comenzar su trayecto hacia la autorrealización. Formar parte de un Cuerpo de Bomberos otorga a la persona una sensación de pertenencia a una comunidad particular, de aceptación, de interdependencia, de equipo e identidad compartida, de vinculación; de algo mayor que el individuo en si. Ello explicaría la pertenencia o el deseo de pertenecer, a pesar de las circunstancias difíciles como parte del devenir de las relaciones humanas y de la identificación con grupos sociales.

Una vez cubiertos los supuestos del nivel previo, el bombero podrá dedicarse también a la satisfacción de la necesidad de estima. Ser un bombero voluntario implica tomar responsabilidades para consigo mismo, para con su profesión, para con sus compañeras y compañeros y para con la sociedad. A menudo tendrá que enfrentarse a desafíos que requieran valor, meticulosidad técnica y liderazgo; siendo igualmente importante la

formación y la actualización permanente. El respeto y el reconocimiento de la comunidad hacia la labor de los bomberos voluntarios gira en torno a las demostraciones de valentía y disposición para arriesgar la propia vida para ayudar a otros, aunque no siempre sea reconocida (ni comprendida) la labor y el compromiso (con respecto a la formación y la horas de servicio) que lleva implícita la atención de cualquier emergencia. No sólo es la comunidad la que expresa su reconocimiento, sino que también los compañeros de servicio y el propio personal jerárquico de los cuerpos de bomberos. No menos importante es el propio sentimiento de logro y satisfacción personal que deviene de prestar ayuda y salvar vidas, incluso cuando esto no haya tenido lugar, pero la actuación fue llevada a cabo correctamente cumpliendo con protocolos y técnicas establecidas para la maniobra ejecutada.

Otra teoría que permitiría comprender el desarrollo del sentido de pertenencia que experimentan los bomberos voluntarios con las instituciones sería la propuesta por Schein (2011) respecto a la cultura organizacional. Según el autor, la cultura de una organización se transmite de generación a generación a través de relatos, rituales y símbolos que hacen a la identidad de la misma. La teoría de Schein resultaría útil para comprender cómo la persona desarrolla sentido de pertenencia al analizar las variables por él propuestas.

Socialización organizacional: uno de los procesos más importantes para el desarrollo del sentido de pertenencia resulta ser la socialización (Schein, 2011). En caso de bomberos voluntarios la socialización podría ser vista en la inducción a la cultura, las prácticas, los valores y las tradiciones de la institución al comienzo del curso de aspirantes y, otro modo de ver la socialización organizacional sería a través de la forma en la que los nuevos miembros empiezan a compartir experiencias (Schein 2011), como por ejemplo entrenamientos, ejercicios, simulacros, protocolos, etc. los cuales son importantes para crear lazos de camaradería y la pertenencia entre los miembros. Los nuevos miembros observan y aprenden de la acción de los bomberos más experimentados tanto dentro como fuera del cuartel, en su experiencia y en su esencia como persona. Este modelado de comportamiento les ayuda a entender cómo esperan que actúen y se relacionen dentro y fuera de la organización.

Identidad compartida: el hecho de compartir una identidad en común que es coherente con la de la institución puede afianzar el sentido de pertenencia a la misma (Schein, 2011). La actividad bomberil de prevención y salvataje así como el uso de insignias y uniformes

como símbolos visibles de la institución, funcionan como recordatorios de la organización a la que se representa y a la que se pertenece.

Cuidado mutuo y apoyo: la importancia del cuidado mutuo y el apoyo entre compañeros fomenta el sentido de pertenencia; haciendo de éste una realidad (Schein, 2011). Esta característica es relevante en especial en un cuartel de bomberos ya que también al momento de salir a una emergencia, la confianza en el compañero combatiente es total (tanto respecto a su desempeño profesional como por la atención y cuidados que se procurarán entre ellos en caso de resultar heridos durante la intervención).

Participación y voz: la participación activa de los miembros de una institución en la toma de decisiones y tener voz en los asuntos relacionados con la organización puede mejorar el sentido de pertenencia y compromiso (Schein, 2011). En el caso de los bomberos voluntarios, la participación en reuniones de orden interno y de personal, los preparativos para la fiesta del día del bombero, eventos de caridad o recolección de fondos para la institución o donaciones, pueden hacer que los miembros se sientan valorados y escuchados por la institución.

Modelos de dinámicas grupales y disfunciones en equipos de trabajo aplicados a organizaciones jerárquicas

A la hora de analizar cómo es que se construye un grupo y los posibles desafíos a enfrentar, autores como Tuckman (1965) pueden arrojar luz acerca de las etapas evolutivas del grupo (Tuckman 1965, 1977). Las mismas serán descritas a continuación.

Formación: esta fase tiene como objetivo construir la confianza inicial y la comprensión de la finalidad del grupo. En la aparición de este primer estadio se pone de manifiesto un cierto grado de incertidumbre con respecto a los roles, objetivos y expectativas. Aquí, se requiere la figura de un líder para ofrecer orientación a lo largo de la interacción y, de manera general, las relaciones entre los componentes del equipo son más bien superficiales y con gran nivel de cautela (Tuckman, 1965). En el ámbito bomberil, los aspirantes recién incorporados que empiezan a conocer las normas de la organización y quieren saber cuáles son las expectativas de sus superiores estarían atravesando esta primera etapa.

Conflicto: cuando se supera la etapa de formación, puede suceder que, a partir de las diferencias entre miembros (como ser conflicto por los roles, el liderazgo, las formas de llevar a cabo un trabajo concreto, las resistencias o los desacuerdos ante las normas del grupo, así como las emociones provocadas por el conflicto que impactan en la dinámica del grupo) puedan surgir tensiones. La tarea más importante que propone esta etapa es la de la resolución de los conflictos y el establecimiento de las bases de la colaboración (Tuckman 1965). Al tratarse de una organización jerárquica, las nuevas incorporaciones a Bomberos Voluntarios pueden cuestionar las prácticas tradicionales provocando el roce con los miembros más antiguos.

Normatividad: es la etapa en la que el grupo comienza a trabajar más cohesionado a partir de la elaboración de normas, un reparto de roles definidos y la búsqueda de una resolución de los conflictos; generando una mejora en la comunicación. Se espera que conforme avanza la etapa, el nivel de confianza y la cooperación aumente entre sus miembros. El reto de la etapa, vendrá dado por cómo se genera una identidad grupal mientras se establece un marco de trabajo eficaz (Tuckman 1965). A medida que los nuevos bomberos se adaptan a la cultura organizacional, el compromiso colectivo y el trabajo en conjunto pueden resultar favorecidos.

Desempeño: en este periodo de la vida del grupo, su nivel de funcionamiento y productividad es el mayor que pueden alcanzar ya que los integrantes del grupo trabajan con autonomía y al mismo tiempo colaborando entre sí; se toman decisiones de forma efectiva y existe un alto nivel de confianza y motivación. El objetivo de esta etapa estará relacionado con mantener los logros alcanzados y seguir alcanzando nuevos objetivos (Tuckman, 1965). En el caso de Bomberos Voluntarios, las mejoras en el desempeño, la cohesión del trabajo y un liderazgo eficaz permitirían a la organización alcanzar y mantenerse de forma sostenida en esta etapa.

Disolución: tras haber hecho oficial la consecución de los objetivos, el grupo se disuelve, reflexionando sobre el producto conseguido y la experiencia misma del grupo. Es posible que en este momento sean experimentadas y expresadas emociones encontradas como, por ejemplo, la satisfacción de una tarea terminada y la tristeza de una separación. Esta etapa dotará de un cierre saludable al ciclo de vida de un grupo ya que permitirá la transición individual de cada uno de los miembros del grupo (Tuckman, 1977). Tanto en el

caso del retiro voluntario o por haber solicitado la baja por razones personales, el reconocimiento de los logros personales y cómo estos contribuyeron con la organización, puede resultar favorecedor tanto para el retirado como para la organización.

En relación a las dificultades que pueden observarse en la interacción dentro de un cuartel de Bomberos Voluntarios, el enfoque del modelo de Tuckman (1965, 1977) provee un marco conceptual para comprender el estado en el que se encuentra la organización y desarrollar intervenciones dirigidas a optimizar la cohesión del grupo y reducir las tensiones asociadas a las diferencias que pudieran existir entre sus miembros.

Por su parte, Lencioni (2002) formuló cinco disfunciones que pueden coartar la efectividad de los equipos, las cuales, una vez captadas, podrán ser superadas; lo que significa un cambio en el modo de hacer las cosas. Las cinco disfunciones que enumera el autor serán expuestas a continuación, quien dispuso su orden de forma piramidal, donde cada nivel depende de la superación del nivel anterior.

Ausencia de confianza: la vulnerabilidad, en muchos casos, es necesaria para ofrecer una comunicación franca y veraz. En este escalón de la pirámide, los miembros del equipo no son vulnerables, ni muestran confianza en los demás. La disfunción aquí está en que no hay apertura ni buena disposición por parte de los integrantes del equipo para reconocer los errores o para pedir ayuda, lo que resulta en evitar compartir información asociada a errores o a debilidades y un estilo de relación superficial (Lencioni, 2002). En asociaciones como Bomberos Voluntarios resultará beneficioso fomentar la solidaridad grupal por sobre la competencia individual y la comunicación por sobre el temor al castigo.

Miedo al conflicto: esta disfunción se origina en la elusión de debates fundamentales para la resolución de problemas, lo cual obstaculiza el proceso orientado a la mejora continua. La falta de confianza lleva al equipo a percibir las divergencias como amenazas por lo que la conversación no se producirá adecuadamente acerca de los aspectos críticos y la toma de decisiones estará mal fundamentada por falta de debate entre los miembros (Lencioni, 2002). En organizaciones de estructura jerárquica como Bomberos Voluntarios, las conversaciones importantes pueden verse afectadas por la asimetría, lo cual provocaría temor por parte del equipo para generar ideas innovadoras y resolver problemas efectivamente.

Falta de compromiso: esta disfunción resulta observable cuando los miembros del equipo no se encuentran plenamente comprometidos con las decisiones y las estrategias

propuestas. La falta de claridad o resolución después de haber evitado conflictos importantes, provocará como consecuencia dudas o ambigüedad respecto de la dirección del equipo, así como esfuerzos inconsistentes y falta de alineación en el actuar de sus miembros (Lencioni, 2002). En el ámbito bomberil la falta de compromiso para realizar tareas operativas o cuestiones de orden interno, en especial cuando no queda claro por qué y para qué se debe cumplir con la indicación dada, sería un claro ejemplo de la disfunción mencionada.

Evitación de responsabilidades: se evidencia cuando los integrantes del equipo evitan hacerse responsables de los resultados obtenidos, ya sea como un todo o como parte del grupo; hecho que deriva de la falta de compromiso colectivo y de una tendencia a esquivar confrontaciones. La falta de seguimiento en la tarea y en los objetivos acordados previamente, harán que el nivel de desempeño del equipo esté por debajo de lo esperado (Lencioni 2002). En asociaciones como Bomberos Voluntarios, el no contar con un sistema de rendición de cuentas claro y medible de las tareas a llevar a cabo, podría afectar de forma negativa la moral del equipo y fomentar la carga desigual de tareas.

Falta de atención a los resultados: priorizar los intereses propios por sobre los del equipo o intereses individuales por encima de los resultados en conjunto daría como resultado esta disfunción que surge como consecuencia de la falta de responsabilidad compartida y acento en exceso a los logros individuales. Este tipo de proceder llevaría a la desmotivación para el trabajo grupal, perdiendo la obtención de metas colectivas; afectando nuevamente el nivel de desempeño (Lencioni, 2002). El atribuir a unos pocos el mérito por una tarea colectiva, podría generar en los bomberos una falta de motivación y compromiso para futuras tareas compartidas.

Representación social del rol del bombero voluntario

Moscovici, autor del concepto de representación social, planteó que el conocimiento se arraiga en un contexto social, de modo que las ideas no surgen exclusivamente de la mente individual, sino que constituyen un producto de las dinámicas relacionales e interactivas. De esta forma, las representaciones sociales hacen el mundo comprensible a través de un doble proceso de anclaje y objetivación (Moscovici, 1961).

Se entiende por anclaje el camino a través del cual un grupo social se apropia de un contenido nuevo, desconocido o abstracto y lo ajusta a un conjunto de elementos ya

conocidos o a categorías familiares que forman parte de su marco de referencia cultural; lo que permite que las personas incorporen lo nuevo a su propio sistema de conocimiento y reducir así la sensación de incertidumbre que pueda generar (Moscovici, 1961).

Por otro lado, la objetivación permite transformar conceptos e ideas en imágenes y símbolos que pueden ser compartidos. La objetivación puede ser entendida como el proceso que transforma lo abstracto en lo real y perceptible (Moscovici, 1961).

Moscovici también destacó el poder de las representaciones sociales caracterizadas por ser dinámicas y reguladoras, lo que permite a las personas estructurar la realidad social, al mismo tiempo que establece un marco normativo con el fin de favorecer la interacción entre individuos. Las representaciones sociales son compartidas por los grupos y sustentan consensos de qué es lo legítimo o lo deseable dentro de una sociedad (Moscovici, 1988).

Un rasgo también a destacar de las representaciones sociales es que no son homogéneas ni inmutables. Son cambiantes, puesto que están influenciadas por el contexto histórico, el contexto social y el contexto cultural donde tienen lugar (Moscovici, 2000).

La manera como una institución gestiona justamente estas representaciones no solo determina la motivación y el modo de actuar de sus miembros, sino que también es un factor a considerar para la retención del talento y fomentar el sentido de pertenencia. Las representaciones sociales, al ser dinámicas, pueden adaptarse a los nuevos desafíos que enfrenta la organización, permitiendo a los miembros reformular su identidad colectiva y ajustarse a las demandas cambiantes del entorno (Jodelet, 1989).

Habiendo desarrollado ya el concepto de necesidad y cómo la pertenencia a un cuartel de bomberos operaría en la necesidad de pertenencia y amor así como en la necesidad de estima (Maslow, 1954), a nivel social se podría considerar el reconocimiento público y la valoración de quienes vienen a asistir a las personas en momentos de emergencia. La sociedad tiende a otorgar al rol del bombero atributos como honor, valentía, altruismo (De Roda y Moreno, 2001). Si se observa desde la perspectiva individual de la persona ejerciendo el rol de bombero, el nivel de autorrealización de Maslow en el cual se pretende el desarrollo del potencial de la persona al máximo (1954), es posible que el bombero encuentre en su carrera como tal, un profundo sentido de propósito y realización. El sentimiento de contribuir en momentos de necesidad y tener un rol preponderante en el salvataje de personas en riesgo favorece al sentido de autorrealización (Curilem, Almagiá, Yuing y Rodríguez, 2014).

Ahora bien, desde la teoría de la cultura organizacional sostenida por Schein (2011), existen tres niveles pasibles de ser analizados: Artefactos (símbolos, normas y todo aquello tangible), valores compartidos (creencias y normas que subyacen) y supuestos básicos (conjunto de creencias inconscientes y fundamentales para la identidad de la organización). A nivel social, los elementos propios de la tarea y el rol del bombero voluntario serán descritos a continuación en función a los 3 niveles propuestos por el autor.

Artefactos: aquellos aspectos socialmente visibles del bombero son su uniforme, los vehículos de bomberos, las estaciones de bomberos, los entrenamientos, el toque de sirena y las insignias. Estos elementos tangibles son los que instalan en la mente de la sociedad lo que puede llegar a significar pertenecer a un Cuartel de Bomberos voluntarios. La velocidad con la que salen los camiones también podría representar la urgencia de la situación, reforzando la idea de que están disponibles en todo momento para atender a la emergencia con la mayor rapidez posible (Consejo de Federaciones de Bomberos Voluntarios de la República Argentina, 2023).

Valores compartidos: el observar el trabajo colaborativo de los bomberos, no solo en las emergencias sino también dentro del cuartel en cuanto al mantenimiento de los camiones y del edificio en general, genera la admiración de la sociedad como grupo unido con valores éticos y morales y de responsabilidad, en especial porque no cuentan con un aporte de dinero fijo para poder realizar esas tareas; sino su propio esfuerzo. Otro aspecto de importancia es la interacción con la sociedad como por ejemplo visitas a las instituciones educativas, charlas informativas, cursos de RCP etc. (Neffa, 2003).

Supuestos básicos: a nivel social el supuesto básico implica que el bombero simboliza seguridad y confianza. Este supuesto estaría alimentado en la idea de que la tarea bomberil implica trabajo en equipo, capacitación constante, disponibilidad para el servicio público y sacrificio personal (Consejo de Federaciones de Bomberos Voluntarios de la República Argentina, 2023).

Analizando los mismos niveles desde el rol del bombero en particular y cómo ellos mismos perciben su función:

Artefactos: lo más visible resulta ser el mameluco o ropa de fajina (los cuales deben ser utilizados en todo momento una vez dentro del cuartel), el equipo autónomo para combatir incendios, la estación de bomberos, las herramientas de corte especializadas, los camiones,

las insignias. Es todo aquello que hace a la identidad visible y tangible de su profesión (Consejo de Federaciones de Bomberos Voluntarios de la República Argentina, 2023).

Valores compartidos: uno de los valores más destacables resulta ser la camaradería, el compañerismo y la confianza. Estos valores se refuerzan especialmente en las salidas a las emergencias donde la vida de cada uno de ellos depende no sólo del correcto desempeño individual sino del de su compañero (Neffa, 2003). Se destaca también la valentía, el compromiso y la solidaridad.

Supuestos básicos: son los que moldean la forma en que el bombero percibe su rol como socorrista, influyendo también, en cómo responderá ante las emergencias de las que participe. Algunos supuestos básicos que se perciben en un cuartel de bomberos están asociados a la creencia en la importancia del trabajo en equipo, la preparación para el sacrificio personal en situaciones de emergencia y la confianza en la capacidad de los compañeros y la organización para proteger a la comunidad. El rol del líder cobra importancia como figura de autoridad y conducción del cuartel (Consejo de Federaciones de Bomberos Voluntarios de la República Argentina, 2023).

Como dirá el Manual de Reglamentos de la Federación Provincial de Asociaciones Civiles de Bomberos Voluntarios de la Provincia de Río Negro en su preámbulo:

> "Para ser un buen bombero deberá consagrarse con ahínco y cariño a su misión, mas aun llegar a amarla. Debe entender, y así comprender y practicar, que pesa sobre él una responsabilidad moral, y materialmente honrosa, que debe hacer frente con altura, con decisión, con conciencia, para el logro de cuyos fines debe ser ante todo disciplinado y celoso del fiel cumplimiento de sus obligaciones prestando suma atención a las enseñanzas que se le impartan, asimilándolas, para así poder desempeñarse con eficacia en las situaciones de peligro para si o para los demás en lo que le tocara actuar. La índole de sus funciones obliga al bombero el más absoluto respeto y consideración hacia sus superiores y observar con fiel compañerismo hacia sus iguales."

Metodología

Tipo de estudio

Para abordar la problemática de integración generacional entre los bomberos voluntarios de la ciudad de San Carlos de Bariloche y explorar las percepciones, experiencias y significados que los participantes atribuyen a su pertenencia a la organización Bomberos Voluntarios Bariloche, se realizó una investigación de tipo exploratorio con un abordaje cualitativo para comprender en profundidad la problemática de integración generacional y la representación social de pertenecer a la organización de Bomberos Voluntarios Bariloche. La recolección de datos se realizó en un único momento temporal por lo que fue de diseño transversal.

Participantes y muestra

La muestra estuvo compuesta por bomberos voluntarios de la ciudad de San Carlos de Bariloche con menos de 5 años de antigüedad en la institución y aquellos con más de 10 años de servicio (pertenecientes al cuerpo activo) respetando la confidencialidad y anonimato de los participantes. Se utilizó un muestreo intencional para seleccionar a quienes podían proporcionar una perspectiva amplia y diversa sobre la problemática. El número muestral se determinó por el criterio de saturación de la información.

Técnicas e instrumentos

Se llevaron a cabo entrevistas individuales en profundidad con los bomberos voluntarios seleccionados, centrándose en explorar sus percepciones, experiencias y opiniones sobre la integración generacional y la pertenencia a la organización. La guía de pautas de las entrevistas se presenta en el Anexo 1.

Análisis de datos

Se utilizó el análisis de contenido comparativo entre las percepciones y experiencias de los bomberos voluntarios con menos de 5 años de antigüedad y aquellos con más de 10 años de servicio, destacando similitudes y diferencias en sus discursos respecto a integración generacional y la pertenencia a la organización .

Resultados

Análisis descriptivo

A continuación, se presenta el esquema de categorías y subcategorías surgidas de la codificación de las entrevistas a bomberos voluntarios con diversa antigüedad dentro de la institución. Seguidamente se aprecian las frases correspondientes a cada código con su análisis descriptivo.

CATEGORÍAS	Subcategorías	Códigos
RELACIONES INTERPERSONALES Y DINÁMICAS	Colaboración y aprendizaje intergeneracional	Colaboración intergeneracional
		Oportunidades en la integración
	Relaciones y comunicación grupal	Relaciones interpersonales
		Trabajo en equipo
		Dificultades en la comunicación
CULTURA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	Cultura organizacional	Cultura organizacional
		Percepción de la jerarquía
		Liderazgo
	Cambio y modernización	Cambio organizacional
		Desafíos en la integración
BIENESTAR Y DESARROLLO PERSONAL	Autocuidado y afrontamiento	Autocuidado
		Estrategias de afrontamiento
		Impacto emocional
	Vocación y desarrollo de carrera	Motivación
		Desarrollo profesional
COMPROMISO E IDENTIDAD	Compromiso y pertenencia	Compromiso institucional
		Sentido de pertenencia
	Identidad profesional y reconocimiento externo	Identidad profesional
		Apoyo social

CATEGORÍAS	**Subcategorías**	**Códigos**
RELACIONES INTERPERSONALES Y DINÁMICAS	**Colaboración y aprendizaje intergeneracional**	**Colaboración intergeneracional**
		Oportunidades en la integración
	Relaciones y comunicación grupal	**Relaciones interpersonales**
		Trabajo en equipo
		Dificultades en la comunicación

1. RELACIONES INTERPERSONALES Y DINÁMICAS

1.1. Colaboración y aprendizaje intergeneracional

1.1.a. Colaboración intergeneracional

"Me han tocado personas de camadas más viejas que la mía y me han visto, o sea, las primeras salidas obviamente con un pánico escénico horrible y me han sabido ayudar, colaborar." (Femenino. 33 años. 3 años de bombero. Bombero)

"Y siempre, incluso teniendo ellos más jerarquía que yo, siempre se me escuchó y se respetó mi opinión." (Femenino. 35 años. 5 años de bombero. Bombero)

"Sí, sí. Yo hoy un año después de ser bombero, me estoy integrando mucho más con personas que son bomberos de hace muchos años y que tienen mucha jerarquía acá adentro." (Masculino. 28 años 1 año de bombero. Bombero)

"Hay chicos que si se, se predisponen a poder aprender de las experiencias de los más antiguos o de las experiencias personales de la vida de cada uno." (Masculino. 37 años. 9 años de bombero. Suboficial. Cabo I)

Entre los entrevistados se observa que, tanto aquellos con menos de 5 años en la institución como aquellos con más años, consideran que existe colaboración intergeneracional.

1.1.b. Oportunidades en la integración

"O sea, de a poco se va dando. Por ahí no directamente desde el más nuevo, sino que el más nuevo se lo dice alguien que está un poquito más arriba y esa persona por ahí tiene más confianza con los de más arriba." (Femenino. 25 años. 5 años de bombero. Bombero)

"Digamos, compartir más, más saber del otro. Antes estaba, por ejemplo, la sección recursos humanos que, no sé, vos faltabas una semana y había alguien que te decía, che, ¿qué te pasó?" (Femenino. 37 años. 12 años de bombero. Suboficial. Cabo I)

"Hablarle más de la historia de que ellos valoren la historia porque acá pasó mucha gente que dejó muchos años acá para que esto esté así como está. Y traerlos y hacer juntar con los pocos jubilados que nos quedan y que ellos le hablen como a mí me pasaba." (Femenino. 47 años. 17 años de bombero. Bombero)

"Y creo que una manera bastante linda o que a mí personalmente me gusta es la competencia sana. Así como se hacen competencias de habilidades, pero también en el día a día. ¿No?" (Masculino. 25 años. 6 de bombero. Cabo)

"Pero sí, más trabajo en camaradería y más trabajos grupales como para ir conociéndose. Es la única forma que yo conozco por lo menos de poder vincular y fortalecer lo que es la relación entre compañeros acá." (Masculino. 36 años. 10 años de bombero. Suboficial. Cabo I)

En estos fragmentos se pueden apreciar posibles oportunidades de integración entre generaciones a través de la comunicación, del conocimiento de la historia de la institución utilizando como recurso la experiencia de bomberos retirados, de la competencia sana y el trabajo grupal.

1.2. Relaciones y comunicación grupal
1.2.a. Relaciones interpersonales

"Y me ha pasado, me ha pasado por el… de a veces estar cansada y que uno de mis compañeros me diga, che, vamos a hacer tal cosa y tomamos unos mates y decir, bueno, listo, vamos." (Femenino. 33 años. 3 años de bombero. Bombero)

"Creo que la verdadera vocación del bombero es acá dentro en el cuartel con sus compañeros ayudando al que tenés al lado y al que conoces. ¿No?" (Masculino. 25 años. 6 de bombero. Cabo)

"Pero por ahí está muy bueno y me pasó de estar con bomberos fuera del cuartel y descontracturar un poco y saber, che, bueno, está todo bien con esta persona. Si está todo bien afuera, sé que si adentro me dice algo, me lo va a decir, porque realmente me lo tiene que decir." (Masculino. 28 años. 1 año de bombero. Bombero)

"Se ha dejado de ver mucho tiempo lo que es la colaboración entre compañeros. Y el trabajo en equipo es como… es muy forzado. No sale natural por falta de unión entre mucha gente." (Masculino. 36 años. 10 años de bombero. Suboficial. Cabo I)

En tanto que algunos bomberos perciben dificultades en las relaciones interpersonales dentro del cuartel, otros comentan que hay momentos en los que, a pesar del cansancio, la motivación de otro bombero hace que uno se acerque al cuartel a llevar a cabo algún tipo de tarea. Otros expresan que lo importante de la tarea bomberil es servir puertas adentro, al compañero que tienen a su lado. También expresan que el encontrarse por fuera del cuartel y observar que no hay problemas entre ellos facilita la comprensión de determinados mensajes dentro del contexto institucional.

1.2.b. Trabajo en equipo

"*Eso es algo que para mí se tiene que desarrollar todo el tiempo, que, o sea, a veces falta trabajo en equipo."* (Femenino. 33 años. 3 años de bombero. Bombero)

"*Hay personas que están más abiertas a trabajar en equipo, y hay personas que están más acostumbradas al mando y ejecución."* (Femenino. 35 años. 5 años de bombero. Bombero)

"*Yo creo que el trabajo en equipo se puede ver de dos formas dentro de la institución. Dentro de una emergencia casi siempre se trabaja en equipo, se colabora, se ayuda al otro, y después por ahí dentro de la institución yo veo que falla un poco porque, digamos, siempre lo digo, creo que nosotros como compañeros fallamos mucho porque siempre estamos para el de afuera y para el de adentro no, o sea, entre nosotros no nos colaboramos."* (Femenino. 37 años. 12 años de bombero. Suboficial. Cabo I)

"*Sí, en las emergencias sí, noto mucho trabajo en equipo"* (Masculino. 28 años 1 año de bombero. Bombero)

"*Pero si algo que aprendí para poder organizarse mejor y trabajar más en conjunto, son trabajos. Trabajar y practicar continuamente en eso para poder mejorarlo."* (Masculino. 36 años. 10 años de bombero. Suboficial. Cabo I)

Mientras que los entrevistados refieren que durante las emergencias hay trabajo en equipo, se observa también en sus discursos que dentro del cuartel es un área a mejorar a través de trabajo en conjunto.

1.2.c. Dificultades en la comunicación

"*Y a veces lo noto, sí. Sí, o sea, como ese, no es maltrato, pero es como que te hace notar que recién entras acá."* (Femenino. 25 años. 5 años de bombero. Bombero)

"*Creo que falta eso comunicarnos entre nosotros como personas no como bomberos u oficiales."* (Femenino. 38 años. 17 años de bombero. Suboficial Principal)

"Y creo que hay momentos en los que simplemente tiene que opinar la gente que corresponde que opine. Y callarse y escuchar a la gente que corresponde que se calle y escuche." (Masculino. 25 años. 6 de bombero. Cabo)

"*Y comparados con las nuevas generaciones de bomberos que están entrando, son gente muy emocional y muy blandas por así decirlo a la hora de… no solo trabajar sino a la hora de que uno los tiene que dirigir."* (Masculino. 36 años. 10 años de bombero. Suboficial. Cabo I)

Respecto a la comunicación, los bomberos con mayor antigüedad perciben cierta sensibilidad por parte de las camadas más jóvenes a la hora de recibir una orden y la necesidad de comunicarse como personas y no sólo como bomberos.

Por otro lado, los miembros con menos antigüedad manifiestan que se les hace saber de modo implícito que hace poco que son bomberos y que hay oportunidades en las que es necesario callar y escuchar a quien le corresponda opinar.

CATEGORÍAS	Subcategorías	Códigos
CULTURA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	Cultura organizacional	Cultura organizacional
		Percepción de la jerarquía
		Liderazgo
	Cambio y modernización	Cambio organizacional
		Desafíos en la integración

2. CULTURA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

2.1. Cultura organizacional

2.1.a. Cultura organizacional

"*Sí, cuando estás como aspirante siempre se te aclara que es un orden jerárquico, que siempre vas a tener un superior. Y cómo es el funcionamiento queda claro antes de que vos jures y decidas entrar a la institución."* (Femenino. 35 años. 5 años de bombero. Bombero)

"*El trabajo interno son las horas de capacitación que cada uno tiene en su sección, las guardias, lo que demanda venir a un toque de sirena o el trabajo, que son esas horas que nadie las ve. Limpiar. Si fue una emergencia, limpiar, que quede todo en condiciones."* (Femenino. 38 años. 17 años de bombero. Suboficial Principal)

"*Cuando se conforma cada asociación, tiene su estatuto que lo pueden ir modificando o no, según asambleas. Y después hay un reglamento provincial que rige la provincia de Río Negro, eh que es un manual de reglamentos. El manual tiene varios reglamentos internos y además, cada cuerpo de bomberos debería contar con un reglamento interno que es el de las áreas."* (Masculino. 36 años. 19 años de bombero. Oficial Principal. 2do Jefe)

"*Porque también al ingresar a bomberos a uno le hacen creer que es una familia. Que lo mejor que le pudo haber pasado en la vida es ser bombero de Bomberos Centro. Más o*

menos así nos lo vendieron cuando ingresamos." (Masculino. 42 años de edad. 12 años como bombero. Sargento)

Según lo comentado por los bomberos, al momento de ingresar a la institución como aspirante, se entiende que es una organización de tipo piramidal donde uno responde a un superior directo por su accionar. Cuentan con un estatuto y reglamentos provinciales. También se hace referencia a que la tarea bomberil implica actividades dentro del cuartel como la limpieza y el cuidado del mismo.

Otro comentario expresa que, si bien en un comienzo se ingresa con una idea inducida por la organización, con el pasar del tiempo uno se da cuenta que la misma no es real.

2.1.b. Percepción de la jerarquía

"*Yo creo que eso es más que nada para darle un orden. Porque si no hay alguien que pueda responder y que no tenga la experiencia para hacerlo, se produce un, cada cual hace lo que puede con las herramientas que tiene."* (Femenino. 33 años. 3 años de bombero. Bombero)

"Para mí, en sí, en la emergencia es necesario tener esa vía jerárquica porque para que salga todo bien y para que no haya orden y contra orden, está bueno responder a una sola persona." (Femenino. 37 años. 12 años de bombero. Suboficial. Cabo I)

"En mi opinión personal me gusta porque da un orden a la institución." (Masculino. 28 años 1 año de bombero. Bombero)

"Sí, es muy rígido y estoy de acuerdo. No lo cambiaría, está bien planteado desde los comienzos." (Masculino. 36 años. 19 años de bombero. Oficial Principal. 2do Jefe)

En general, los bomberos indican estar de acuerdo con la estructura jerárquica de la institución como una forma de proveer orden y dirección en las tareas.

2.1.c. Liderazgo

"Necesitamos que sea, o sea, que el líder es siempre el líder. Tiene un papel muy importante porque es el que te va a acompañar, el que te va a guiar. Y si, tiene que estar más abierto a todos los tipos de… de personas." (Femenino. 31 años. 6 años de bombero. Suboficial Cabo)

"*Y influye porque el que imparte las órdenes tiene que ser, tiene… o sea tiene que… a la vez tiene que ser un buen líder y la otra persona verse reflejada, si no, no sirve de nada tener un jefe que no esté, no venga a las emergencias."* (Femenino. 47 años. 17 años de bombero. Bombero)

"*A mí, en el tiempo que yo llevo acá, son contados los líderes que me han inspirado. Y hay de unos pocos que de cada uno le puedo rescatar algo positivo que me ha llevado o me ha inspirado mucho a seguir."* (Masculino. 25 años. 6 de bombero. Cabo)

"*Ser comprensivo, pero también ser responsable, a la hora de tener que aprender. Saber delegar y también saber escuchar. Sobre todo, para poder ayudar al que lo necesita. Y ser una persona también observadora, para poder detectar quién necesita ayuda."* (Masculino. 36 años. 10 años de bombero. Suboficial. Cabo I)

Algunas características mencionadas en referencia al liderazgo, son acompañamiento, apertura, presencia, responsabilidad, comprensión y capacidad de escucha. Por otro lado, comentan que dentro de la institución son pocas las figuras de liderazgo que inspiran.

2.2. Cambio y modernización

2.2.a. Cambio organizacional

"*Hay bastantes cambios en este momento en el cuartel y se están intentando implementar otras cosas para que funcione un poco mejor, para que la gente que no viene mucho se sienta más contenta, por X motivo, venga un poco más."* (Femenino. 25 años. 5 años de bombero. Bombero)

"*Que por ahí eran más, no sé, eran otras formas de enseñar. Menos pedagógicas, digamos. Creo que ahora, con esto de que los instructores se forman pedagógicamente, te ayuda y te habilita a enseñar de otra manera."* (Femenino. 37 años. 12 años de bombero. Bombero)

"*Y la sirena fue algo que me motivó cuando había averiguado, no aceptaban mujeres en su momento, pasó el tiempo y después averigüé de nuevo y ahí fue que pude hacer el curso."* (Femenino. 38 años. 17 años de bombero. Suboficial Principal)

"*Después de que con mi camada ingresamos y empezamos a participar en la escuela dijimos: está muy recto. Esto tendría que ser un poco más flexible porque hay cosas que… que se hacen que no las tendrían que hacer, porque no están bien. Y quisimos cambiar esas cosas, se cambiaron esas cosas, pero ahora como que se puso demasiado blanda."* (Masculino. 42 años de edad. 12 años como bombero. Sargento)

Algunos indicadores de cambio organizacional son: indagar en los motivos de ausencias prolongadas, formación en pedagogía para instructores, igualdad de condiciones de ingreso para mujeres y flexibilidad.

2.2.b. Desafíos en la integración

"*Si uno se encuentra con una persona que es totalmente soberbia y que no logra enseñar, te quita las ganas de venir, te quita muchísimo las ganas de venir y te quita las ganas de participar y querer colaborar."* (Femenino. 33 años. 3 años de bombero. Bombero)

"Y por ahí el bombero nuevo es un poquito más, como está la sociedad hoy, ¿no? Un poco más colgado." (Femenino. 37 años. 12 años de bombero. Suboficial. Cabo I)

"*La verdad, yo conozco mi generación, que sé que no es la misma generación que la que era antes, en el año 90. Que hay bomberos, capaz, de los 90, de los 2000. Piensan de otra manera. Y yo, siendo de esta generación, pienso de otra. Eso siento un cambio."* (Masculino. 28 años. 1 año de bombero. Bombero)

"*Pero hay como un cansancio de los dos lados, del que quiere enseñar y no le prestan atención, o del otro que lo intenta una vez o no lo intenta y lo deja así nomás, total, alguien lo va a hacer."* (Masculino. 37 años. 9 años de bombero. Suboficial. Cabo I)

Los desafíos en la integración estarían relacionados con los modos en que se imparte el conocimiento, con el cansancio que pueden experimentar ambos grupos y con la percepción de que las generaciones más jóvenes se muestran más sensibles y desconectadas del entorno.

CATEGORÍAS	Subcategorías	Códigos
BIENESTAR Y DESARROLLO PERSONAL	Autocuidado y afrontamiento	Autocuidado
		Estrategias de afrontamiento
		Impacto emocional
	Vocación y desarrollo de carrera	Motivación
		Desarrollo profesional

3. BIENESTAR Y DESARROLLO PERSONAL

3.1. Autocuidado y afrontamiento

3.1.a. Autocuidado

"*Tenés que lograr equilibrar muchas cosas, ya sea tu vida personal y también tus tiempos."* (Femenino. 33 años. 3 años de bombero. Bombero)

"*Y yo creo que es la esencia de todo el autocuidado porque si yo no me cuido cómo voy a poder proseguir en una emergencia."* (Femenino. 47 años. 17 años de bombero. Bombero)

"El autocuidado en todo, tanto en la mente, no solo el estudio de lo que compete al bombero, sino de mantener la cabeza, digamos, lúcida, fresca, activa. El cuerpo también lo tenés que tener en buen estado, porque muchas veces tenés que estar a la altura en la emergencia. Y la parte espiritual también no se queda atrás, por esta base que yo te digo, de que cuando estás en situaciones ya sean muy positivas o muy negativas, me parece que lo que te mantiene el equilibrio de tus emociones es una base espiritual fuerte." (Masculino. 25 años. 6 de bombero. Cabo)

"*Yo tengo que estar bien emocionalmente, físicamente para poder darle una ayuda a alguien, ¿no? Si yo no estoy bien conmigo mismo, no."* (Masculino. 36 años. 19 años de bombero. Oficial Principal. 2do Jefe)

Se destaca la importancia del bienestar integral (físico, emocional, mental y espiritual). Otro rasgo destacado, es la búsqueda de equilibrio entre la vida personal y los requerimientos de la organización.

3.1.b. Estrategias de afrontamiento

"*Llamar a mi psicóloga. Hablo con la psicóloga. Hablo con mis compañeros, generalmente hablo con uno de mis compañeros, hago ejercicios, trato de no pensar más también en eso."* (Femenino. 31 años. 6 años de bombero. Suboficial Cabo)

"*Para mí eso es lo que a mí me resultó, lograr despejar la mente y decir, bueno, listo, fue lo que pasó, esto, esto, ahora yo estoy en mi casa comiendo, cenando, estoy haciendo otra cosa, no estoy haciendo lo que vi hace dos horas atrás."* (Femenino. 33 años. 3 años de bombero. Bombero)

"Tengo una especie de ritual, digamos, que cuando hay, por ejemplo, alguna víctima fatal lo hago." (Femenino. 35 años. 5 años de bombero. Bombero)

"Y yo por lo general, voy al, hago mucho ejercicio, mucha actividad física. Y eso me ayuda un montón. Y también, bueno, obviamente, hablarlo siempre. Nunca guardarte." (Femenino. 37 años. 12 años de bombero. Suboficial. Cabo I)

"*Siempre pude mantener bastante la compostura y creo que también tiene que ver con eso, con que yo llego a mi casa y estoy con mis papás, con mis hermanos. Puedo poner esa situación en manos de Dios. Mientras que estoy en el camión yendo a la emergencia, ya voy poniendo la emergencia en manos de Dios."* (Masculino. 25 años. 6 de bombero. Cabo)

"*Eh charlarlo. Eh… y asegurarme, durante la emergencia, el haber aplicado todo el potencial que creo tener. Para que después no me genere algún tipo de culpa, porque a veces sucede que uno se queda con ciertas culpas de no haber hecho tal o cual maniobra. Y el dejar de culparme. El permitir equivocarme."* (Masculino. 36 años. 19 años de bombero. Oficial Principal. 2do Jefe)

Algunas estrategias de afrontamiento implican hablar con un profesional de salud mental o con compañeros, realizar ejercicio físico, volver a un entorno seguro poniendo punto final a los pensamientos recurrentes y realizar rituales personales.

3.1.c. Impacto emocional

"Sí, o sea, he tenido que tomar decisiones de decir bueno, esto lo sigo, esto no lo sigo. He perdido vínculos de pareja. O sea, mi pareja, o sea, tuve que tomar una decisión y la tomé y bueno, y acá está. Así que, pero sí, se pierden vínculos y se pierden cosas también." (Femenino. 33 años. 3 años de bombero. Bombero)

"El tema de los nenes. Cuando hay nenes que vos decís, bueno, porque por ahí uno es adulto y por ahí uno dice, bueno, el adulto tiene más decisión o ya vivió, recorrió la vida, ¿no?" (Femenino. 37 años. 12 años de bombero. Suboficial. Cabo I)

"Así como lo negativo, si tenés una emergencia fuerte y no tenés un respaldo tanto espiritual, familiar, algo que te apoye, yo creo que también va a ser un impacto negativo muy profundo." (Masculino. 25 años. 6 de bombero. Cabo)

"Y al principio no es tan fuerte el impacto emocional. Pero yo, a medida que he estado pasando los años, me he dado cuenta que muchas más emociones de la que yo en su momento cuando arranqué tenía. Y ahora es como que es una carga emocional muy fuerte." (Masculino. 36 años. 10 años de bombero. Suboficial. Cabo I)

"Yo creo que son mecanismos de defensa que los va… Son traumas, deben ser traumas que se van bloqueando porque, claro o sea a… ¿quién quiere ver todo eso como uno lo ve? Sí." (Masculino. 36 años. 19 años de bombero. Oficial Principal. 2do Jefe)

Del discurso se desprende que algunos bomberos han experimentado la pérdida de vínculos afectivos por permanecer en la institución y cumplir con sus reglas. Otros refieren que el apoyo familiar y espiritual hace que sea más llevadero el impacto emocional de la emergencia. Algunos bomberos experimentan malestar ante emergencias que involucran niños y que a medida que pasan los años se hace más notoria la carga emocional de las salidas.

3.2. Vocación y desarrollo de carrera

3.2.a Motivación

"Y lo mío viene bastante de familia. Yo desde que tengo memoria, viví rodeada de esto, la verdad que siempre me gustó." (Femenino. 25 años. 5 años de bombero. Bombero)

"*Y eso es lo que me lleva, a sentirme que ocupo un lugar, que fue un reconocimiento propio y que yo me lo gané, digamos, por mi esfuerzo."* (Femenino. 33 años. 3 años de bombero. Bombero)

"*A mí siempre me gustó la parte vocacional, de ayudar a los demás. Y creo que también es un ámbito que tiene mucho para crecer y al que creo que algo le puedo aportar. Entonces, el cuartel tiene que crecer y yo le puedo aportar a eso. Y yo tengo que crecer y el cuartel me lo aporta a eso."* (Masculino. 25 años. 6 de bombero. Cabo)

"Lo que me motiva es que bueno, de chiquito, mi sueño, desde que tengo noción del tiempo, creo que fue porque los bomberos vinieron a mi jardín y desde ese día me volví loco." (Masculino. 28 años. 1 año de bombero. Bombero)

"Sí me di cuenta que yo sigo en bomberos… no por eso que se dice que queremos salvar vidas y bienes y demás, sino porque es un trabajo que me gusta mucho. Me gusta demostrar lo que yo sé hacer. Es algo propio." (Masculino. 36 años. 10 años de bombero. Suboficial. Cabo I)

En su mayoría, el motivo por el cual los bomberos entrevistados decidieron incorporarse está relacionado a contar con familiares o conocidos que son bomberos o por

haber tenido algún tipo de encuentro con ellos y mientras algunos refieren haberse incorporado por la vocación de servicio, otros lo hicieron por una sensación de logro y satisfacción personal.

3.2.b. Desarrollo profesional

"Vas rindiendo exámenes de ascenso y también por antigüedad vas ascendiendo." (Femenino. 31 años. 6 años de bombero. Suboficial Cabo)

*"Y haber empezado a quedar a cargo de ciertas áreas. Eso también me está ayudando. Y eso me ayudó mucho a mi crecimiento dentro de la carrera." (*Masculino. 37 años. 9 años de bombero. Suboficial. Cabo I)

"O sea para mí la escuela lo es todo. Si la escuela no es clara la información que uno está ofreciendo; acá el riesgo de vida es altísimo." (Masculino. 36 años. 19 años de bombero. Oficial Principal. 2do Jefe)

"Hay varios requisitos para uno poder ascender: son las horas que uno tenga, las emergencias; un boletín que se arma que da puntajes y ese puntaje al año siguiente habilita o no habilita a la persona, al bombero, a tener mesa." (Masculino. 42 años de edad. 12 años como bombero. Sargento)

Dentro de la organización, hay una escuela de capacitación que prepara a los bomberos para rendir sus ascensos. Hay requisitos para ser considerado para un ascenso, como la cantidad de horas dentro del cuartel, la antigüedad en el cargo y la cantidad de salidas que se traducen en un puntaje. Así mismo, el quedar a cargo de áreas o secciones generaría un crecimiento en la carrera.

CATEGORÍAS	Subcategorías	Códigos
COMPROMISO E IDENTIDAD	Compromiso y pertenencia	Compromiso institucional
		Sentido de pertenencia
	Identidad profesional y reconocimiento externo	Identidad profesional
		Apoyo social

4. COMPROMISO E IDENTIDAD

4.1. Compromiso y pertenencia

4.1.a. Compromiso institucional

"*Entonces requiere de un sacrificio porque hay horas que vas a estar acá adentro, que vas a tener que dejar cosas de lado, familia, estudio, lo que fuese."* (Femenino. 33 años. 3 años de bombero. Bombero)

"Tiempo muchísimo, compromiso mucho también, porque uno tiene que entender que puede tener muchas horas, pero si uno no se capacita, no sirve de nada." (Femenino. 38 años. 17 años de bombero. Suboficial Principal)

"Ahora, yo intento por ahí, yo tengo mucho trabajo por fuera y muchos proyectos personales míos con mi empresa que no quiero dejar de lado y a veces se terminan dejando un poquito de lado en cierto punto, pero el compromiso siempre es al 100%." (Masculino. 28 años 1 año de bombero. Bombero)

"*Eh compromiso, bastante. Dedicación exige mucho. En un principio, cuando uno recién ingresa quiere estar 100 horas dentro del cuartel y vive básicamente para bomberos."* (Masculino. 42 años de edad. 12 años como bombero. Sargento)

El formar parte de Bomberos Voluntarios requiere un gran porcentaje de compromiso y tiempo, lo que podría afectar los vínculos afectivos de los bomberos por fuera del cuartel; en especial en los bomberos con pocos años de servicio.

4.1.b. Sentido de pertenencia

"La verdad que yo me siento bastante orgullosa de pertenecer a este lugar." (Femenino. 25 años. 5 años de bombero. Bombero)

"*Así que, pero sí, la verdad es que creas un sentido de pertenencia, totalmente. Aparte son muchas horas, es mucho el esfuerzo que uno dedica acá adentro, salís de tu trabajo, te venís,*

estás estudiando, estás durmiendo, te venís." (Femenino. 33 años. 3 años de bombero. Bombero)

"*O sea, el sentido de pertenencia, de pertenecer a la institución, yo creo que todos tenemos un mismo objetivo, que es el ayudar a la comunidad."* (Femenino. 37 años. 12 años de bombero. Suboficial. Cabo I)

"Pero el sentido de pertenencia y para mí lo que representa este cuartel, yo le saco mucho el jugo en ese sentido y no me gusta que ningún otro cuartel me trate de mirar de arriba en ese sentido." (Masculino. 25 años. 6 de bombero. Cabo)

"*Sí, siento que formo parte y siento que soy, en parte, un eslabón importante en lo que es esto, lo que es el Cuerpo Activo de Bomberos."* (Masculino. 36 años. 10 años de bombero. Suboficial. Cabo I)

"*Sí. Con la institución... con el servicio, más que nada. O sea, lo que me interesa es el servicio. Decir: quiero que salga bien."* (Masculino. 42 años de edad. 12 años como bombero. Sargento)

Mientras algunos bomberos indican experimentar un alto sentido de pertenencia para con la institución otros indican que dicho sentimiento está asociado a la vocación más que a la organización.

4.2. Identidad profesional y reconocimiento externo
4.2.a. Identidad profesional

"Y, en cierto modo, ante la sociedad, se nos ve como un ejemplo. Entonces, hay que estar a la altura de esa imagen que se le tiene al bombero voluntario." (Femenino. 35 años. 5 años de bombero. Bombero)

"*Y yo creo que tiene mucha importancia, porque si vos te pones a pensar, nosotros cubrimos muchas emergencias que a nivel salud, digamos, siempre somos los primeros respondientes*

en todo. Así que yo creo que somos una rama muy fundamental, digamos, dentro de la sociedad. (Femenino. 37 años. 12 años de bombero. Suboficial. Cabo I)

"*Pero a nosotros siempre en el curso nos decían que el ser bombero era un estilo de vida. Y un tiempo después entendí que es el, digamos, llevar, por así decir, la bandera de bombero en todos tus ámbitos y hacer las cosas con la responsabilidad que conlleva el ser bombero."* (Masculino. 25 años. 6 de bombero. Cabo)

"Me parece muy importante porque pasamos a ser… de que en realidad éramos una brigada para apagar incendios a pasar a ser un primer respondiente en caso de emergencia de cualquier persona, sea por su salud o su vida, cosas que… accidentes." (Masculino. 36 años. 10 años de bombero. Suboficial. Cabo I)

El bombero considera que su rol en la sociedad es fundamental ya que cubren emergencias que van desde incendios hasta cuestiones de salud. Así mismo consideran que son un ejemplo a seguir por lo que se plantean su servicio como un estilo de vida dentro y fuera de la organización.

4.2.b. Apoyo social

"*Para mí es un trabajo muy importante, es muy importante, está muy maltratado por la sociedad, siempre recibimos ese maltrato, pero bueno, lamentablemente nos encontramos con la sociedad en momentos de emergencia."* (Femenino. 31 años. 6 años de bombero. Suboficial Cabo)

"Creo que falta todavía gente que entienda que esto es voluntario y no pago." (Femenino. 38 años. 17 años de bombero. Suboficial Principal)

"*Por ahí en cierta manera, en las emergencias la gente no está muy contenta con nuestras tareas."* (Masculino. 28 años. 1 año de bombero. Bombero)

"¿De la comunidad? Ah, que solamente cuando necesitan se acuerdan de los bomberos. O por algún evento que tienen que realizar para que les puedan hacer el evento que tienen que ir los bomberos, o para el Día del Niño, o el día de… Navidad, o Reyes." (Masculino. 36 años. 19 años de bombero. Oficial Principal. 2do Jefe)

Respecto al apoyo de la comunidad hacia la tarea bomberil, se observa que la mayoría de los bomberos considera que la población no muestra interés o gratitud hacia su servicio, recibiendo maltrato de la misma y muestras de interés en caso de necesidad de cubrir eventos o fiestas conmemorativas.

Análisis axial y selectivo

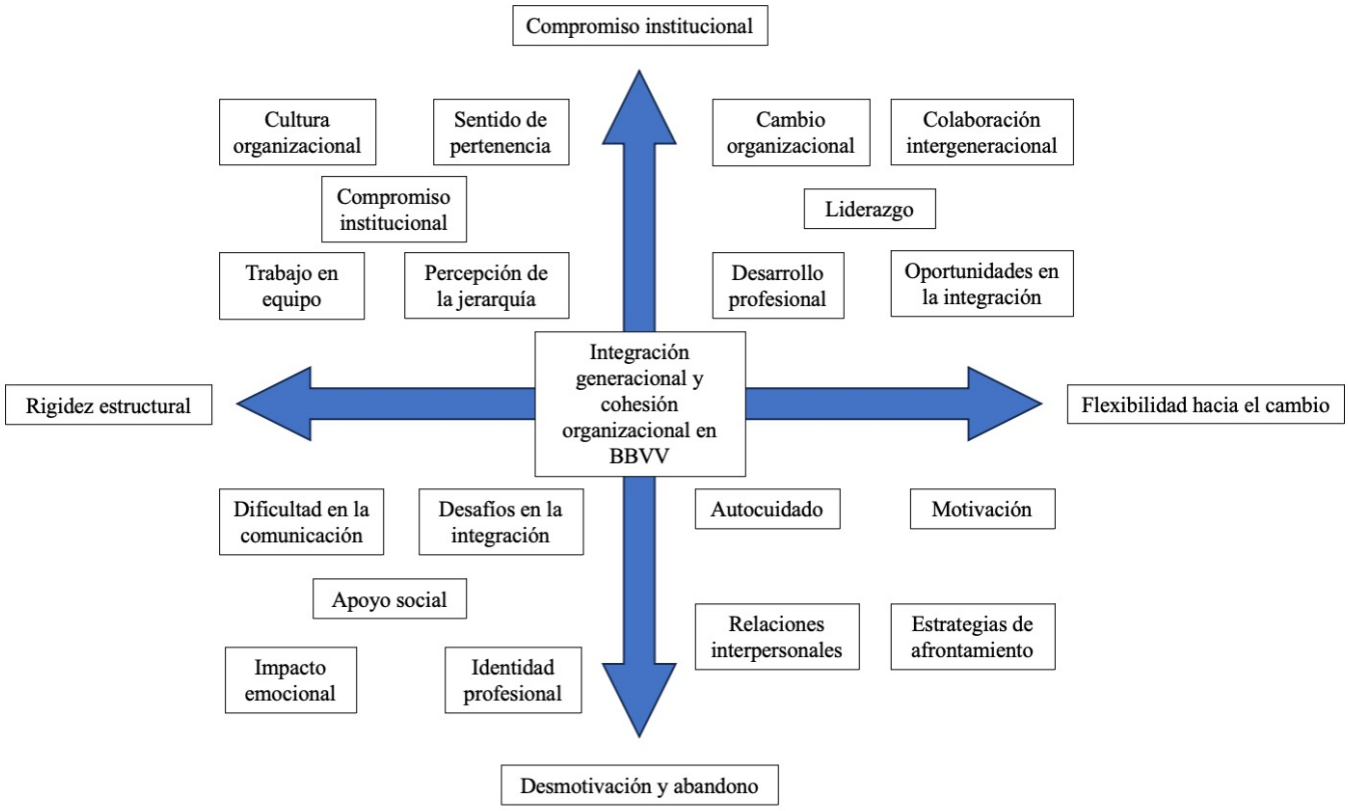
A continuación, se refleja el análisis axial de los códigos extraídos de las entrevistas. Los mismos se emplazan entre el Compromiso institucional y la Desmotivación y abandono y entre la Rigidez estructural y la Flexibilidad hacia el cambio.

El eje Compromiso institucional - Desmotivación y abandono, demuestra el nivel de involucramiento de los bomberos voluntarios con la organización. Un compromiso alto implica una fuerte conexión emocional y un alto nivel de dedicación a la institución, mientras que una baja motivación puede reflejar desinterés y potencial abandono.

Por su parte, el eje Rigidez estructural - Flexibilidad hacia el cambio contrasta la adhesión a valores de la organización, como el respeto estricto por la jerarquía y la cultura establecida, con la disposición a adaptarse a nuevos enfoques y procesos dentro de la institución.

En el cuadrante uno (Compromiso institucional - Rigidez estructural) se encuentra a los miembros altamente comprometidos con la organización jerárquica y tradicional, con un fuerte sentido de pertenencia y dedicación, pero limitados por una estructura rígida. Por su parte, el cuadrante dos **(**Compromiso institucional - Flexibilidad hacia el cambio) refleja a los miembros comprometidos con la organización y flexibles hacia el cambio, participando activamente en la adaptación y el crecimiento organizacional.

El cuadrante tres (Desmotivación y abandono - Rigidez estructural) describe a aquellos miembros desmotivados en un entorno jerárquico rígido**,** lo que genera impacto emocional**,** dificultades de comunicación y una crisis en la identidad profesional**.** Finalmente en el cuadrante cuatro **(**Desmotivación y abandono - Flexibilidad hacia el cambio) figuran los miembros con baja motivación que se encuentran en un entorno flexible hacia el cambio, buscando maneras de lidiar con la desmotivación a través de estrategias de afrontamiento y autocuidado.



Conclusión

El análisis de las entrevistas llevadas a cabo, relacionado a través de un enfoque de análisis axial, permite observar cómo las percepciones intergeneracionales sobre el rol del bombero voluntario en la Asociación Civil Bomberos Voluntarios Bariloche ponen de manifiesto las teorías desarrolladas en el marco teórico del presente trabajo final. Dicho análisis ha provisto puntos de convergencia y divergencia entre los bomberos con menos de cinco años de antigüedad y aquellos con más de diez años de prestación de servicio en la organización, en especial en relación a la representación social, el sentido de pertenencia y la jerarquía.

Por un lado, aquellos aspectos de la investigación en los que se hallaron convergencias entre ambos grupos hacen referencia a la importancia del trabajo en equipo especialmente durante las emergencias y la camaradería como factor coadyuvante del desarrollo del sentido de pertenencia organizacional. Otro de los puntos en los que ambos grupos coinciden está relacionado con la valoración de la estructura jerárquica como un mecanismo indispensable para garantizar el orden y la efectividad ante situaciones de emergencia. Todos convergen en que si bien la tarea del bombero es indispensable en la sociedad, no reciben el apoyo social esperado en relación al sacrificio y responsabilidad que implica ser bombero voluntario.

Aquellos aspectos en los que las diferencias generacionales se hacen observables son los siguientes: mientras las generaciones con mayor cantidad de años de prestación de servicio a la organización priorizan la tradición, el respeto a la autoridad y a las normas jerárquicas establecidas, los bomberos más jóvenes refieren preferencia por formas de liderazgo flexibles e inspiradoras así como espacios que faciliten la expresión de ideas diferentes y la retroalimentación constante.

De los hallazgos mencionados se infiere que la integración generacional en un cuerpo de bomberos voluntarios se halla atravesado por complejidades que requieren ser descubiertas y gestionadas cuidadosamente. Mientras las generaciones más jóvenes muestran preferencia por entornos que promuevan el desarrollo personal y profesional, que fomente el aporte de ideas y una comunicación más fluida, las generaciones con mayor antigüedad tienden a querer preservar la estabilidad y la continuidad de valores tradicionales respecto al orden interno y la cadena de mando.

El no dar tratamiento a las diferencias aquí expresadas, podría generar una mayor brecha entre generaciones afectando la retención de nuevos integrantes así como la calidad del desempeño tanto dentro del cuartel como en las emergencias.

Cierre

El desarrollo de la habilidad de integración generacional por parte de organizaciones jerárquicas como bomberos voluntarios, genera tanto retos a superar como grandes oportunidades de crecimiento y mejora continua.

El presente estudio hace énfasis en la necesidad de generar un equilibrio entre las expectativas y demandas de las nuevas generaciones y la preservación de las tradiciones y estructura que resultan fundamentales para el correcto funcionamiento de la institución.

Fomentar canales de diálogo intergeneracional como:

- espacios periódicos de diálogo y simulación
- comités de trabajo temporales para fomentar la participación de todo el cuerpo activo
- implementación de un buzón de sugerencias e inquietudes anónimo (físico y virtual)
- plataformas gratuitas para difusión de informes y módulos de capacitación intergeneracionales con el fin de adaptar las prácticas de la organización para dar respuesta a las necesidades de todos los integrantes

resultará de vital importancia para garantizar la continuidad, cohesión y el alto desempeño del cuerpo activo.

Contribución al estado del arte

El presente trabajo ofrece una contribución sustancial al conocimiento de la integración generacional en contextos organizacionales con fuerte estructura jerárquica y alta exigencia como lo es un cuartel de bomberos voluntarios. A diferencia de investigaciones previas centradas en entornos corporativos, este trabajo destaca los desafíos inherentes a organizaciones con estructuras semi-militares, de voluntariado y con una fuerte carga emocional y social.

El análisis propuesto, provee un enriquecimiento al campo de estudio de la interacciones humanas al ofrecer herramientas prácticas y fácilmente aplicables para la gestión de equipos multigeneracionales. Las mismas se encuentran fundamentadas en los principios de la psicología organizacional, pudiendo ser transferibles a contextos similares para lograr una mayor comprensión de las dinámicas de cohesión, sentido de pertenencia y desempeño en organismos caracterizados por la alta complejidad tanto estructural como operativa.

Próximos pasos

En base a la problemática observada y desde la perspectiva de la psicología organizacional, se recomiendan las siguientes intervenciones:

1.- Programas de formación intergeneracional: a través de talleres y actividades colaborativas que promuevan el aprendizaje mutuo y el fortalecimiento de las relaciones entre las distintas generaciones presentes en el cuartel se buscará combinar la transmisión de conocimientos y experiencias de los miembros más antiguos integrando la mirada innovadora y el aporte de nuevas tecnologías por parte de las camadas más jóvenes.

2.- Creación de espacios regulares de comunicación: establecer un cronograma de foros de conversación, reuniones temáticas, focos grupales o ateneos de análisis de diversos tipos de emergencias donde los integrantes puedan expresar sus perspectivas y participar en la co-creación de soluciones. Estos espacios buscarán la construcción de una cultura organizacional más inclusiva y colaborativa.

Ambos proyectos encuentran su fundamento en principios de la psicología organizacional, ofreciendo soluciones prácticas y adaptadas al contexto de Bomberos Voluntarios Bariloche. Al tener su foco en la integración de las diversas generaciones y en el desarrollo de una comunicación efectiva, se abordarán los retos que surgen de los hallazgos del presente trabajo esperando lograr equipos de trabajo cohesionados y capaces de gestionar sus diferencias a favor del crecimiento y desarrollo tanto personal como de la institución.

Proyecto 1: Programa de formación intergeneracional

Contexto y justificación

En organizaciones caracterizadas por presentar una fuerte estructura jerárquica y enfocada en acciones colaborativas en circunstancias extremas como lo es un cuerpo de bomberos voluntarios, las diferencias generacionales pueden resultar un importante desafío a superar en términos de cohesión, comunicación y transmisión de conocimientos. Autores como Tuckman (1965,1977) refieren que en las diversas etapas de desarrollo grupal es necesario superar conflictos iniciales y establecer normas compartidas a fin de lograr la integración y el funcionamiento efectivo.

Por su parte, Moscovici (2000) plantea la importancia de los valores y creencias compartidas para lograr equipos cohesionados, un aspecto clave para organizaciones como bomberos voluntarios donde la confianza y el compromiso resultan de vital importancia. Sin embargo, estas representaciones pueden tener diversos significados entre generaciones afectando así, la percepción de liderazgo, la adaptabilidad al cambio y las dinámicas de trabajo.

Fundamentación teórica

Transmisión de conocimientos y aprendizaje mutuo

Las culturas organizacionales se construyen a través de la interacción entre líderes y sus miembros, y la transmisión intergeneracional favorece la continuidad de los valores de dicha organización (Schein, 2011). Es por eso que este proyecto busca fomentar el aprendizaje bidireccional: los bomberos con mayor cantidad de años de servicio imparten su experiencia, mientras que las nuevas camadas aportan innovación e incorporación de nuevas tecnologías adaptadas a la tarea bomberil.

Gestión del conflicto entre generaciones

Tal y como proponen Strauss y Howe (1991) las diferencias generacionales pueden generar tensiones que de no ser gestionadas a tiempo, podrían afectar la cohesión del grupo. A través del Programa de formación intergeneracional, se buscará resolver estas tensiones a través de dinámicas que promuevan el conocimiento propio de cada generación, la empatía

y el entendimiento mutuo y del valor que cada uno puede aportar a sus compañeros y en definitiva a la organización.

Objetivo general

Mediante la creación de espacios de aprendizaje coordinados por la Escuela de capacitación se buscará el fortalecimiento de la cohesión intergeneracional promoviendo la transferencia de conocimientos y habilidades en la búsqueda de reducir el conflicto intergeneracional.

Metodología

En colaboración con la Escuela de capacitación se procederá al diseño de los talleres prácticos y los módulos de aprendizaje en nuevas tecnologías con diversos representantes de bomberos con mayor antigüedad y de las nuevas camadas. A través de sesiones con expertos en psicología organizacional y dinámicas grupales se buscará brindar apoyo al cuartel para el afianzamiento de las propuestas así como para lograr su continuidad en el tiempo.

Actividades

1.- Diseño e implementación de talleres donde los bomberos con mayor antigüedad compartan conocimientos técnicos y experiencias a lo largo de su trayectoria profesional relacionadas con el buen desempeño de la tarea bomberil.

2.- Incorporar a las instrucciones obligatorias módulos de implementación de nuevas tecnologías aplicadas a la labor del bombero liderados por las camadas más jóvenes.

3.- Realizar dinámicas grupales orientadas a la resolución de problemas recurrentes en el orden interno o durante las emergencias con una perspectiva de colaboración y con participación intergeneracional.

Recursos necesarios

Humanos

Facilitadores internos: miembros del cuartel con algún grado de experiencia en liderazgo y/o gestión de equipos.

Colaboradores externos (opcional): psicólogos organizacionales, estudiantes avanzados o docentes locales que puedan ofrecer su experiencia y conocimientos de manera voluntaria.

Equipo organizador: Personal del cuerpo activo encargado de planificar, coordinar y evaluar las distintas instancias del programa.

Materiales

Material didáctico: pizarras, marcadores, lápices, biromes, papelógrafo, cuadernos o block de hojas.

Recursos digitales: dispositivos electrónicos personales como (computadoras o teléfonos inteligentes), proyector.

Espacios físicos

Sala de reuniones y SUM para actividades prácticas y de simulación.

Fases del Programa de formación intergeneracional

Fase 1: Diagnóstico inicial

A través de encuestas anónimas con preguntas específicas se recolectará información acerca de las percepciones que cada generación tiene acerca de temas específicos como trabajo en equipo, comunicación, liderazgo etc. Luego, en una segunda instancia y por medio de entrevistas 1:1 se procederá a realizar un mapeo de habilidades específicas de cada generación que puedan resultar de provecho para la organización y destacar así las fortalezas de cada grupo. Finalmente se realizará un análisis cualitativo de los datos recolectados para identificar patrones de interacción, áreas de mejora y posibles tensiones relacionadas con los roles o los estilos de trabajo.

Fase 2: Diseño del Programa

Definición de objetivos específicos

1.- Generar confianza y comprensión entre las generaciones.

2.- Desarrollar herramientas en conjunto que favorezcan el desempeño en las emergencias.

Dinámicas sugeridas

Historias compartidas: Bajo la dinámica de taller, los bomberos con mayor antigüedad relatarán experiencias significativas durante sus años de servicio. Los más jóvenes identificarán aprendizajes clave y propondrán una forma de integrarlos a situaciones actuales.

Aprendizaje inverso: A través de módulos de aprendizaje dentro de las capacitaciones obligatorias, los bomberos jóvenes enseñarán a los mayores el uso de herramientas

tecnológicas en relación a cómo las mismas pueden optimizar los resultados en tareas de orden interno y en las emergencias.

Gamificación: Por medio de ejercicios de simulación se trabajará en la combinación de habilidades tradicionales y nuevas modalidades de intervención para luego realizar una reflexión comparativa de la que puedan surgir nuevas ideas o protocolos a implementar en emergencias.

Fase 3: Implementación

Bloques semestrales con talleres mensuales que combinen sesiones teóricas (1 hora) y prácticas (2 horas) integradas a las capacitaciones obligatorias para el cuerpo activo. Los roles deben ser rotativos donde cada miembro de la organización tenga la posibilidad de liderar una actividad fomentando así el respeto mutuo y la colaboración.

Luego de cada actividad los facilitadores designados recogerán opiniones de los participantes de los aspectos positivos y los puntos de mejora.

Fase 4: Evaluación continua y seguimiento

Utilizando encuestas de satisfacción y comparando métricas operativas durante las emergencias antes, durante y después del programa, se evaluará la efectividad del mismo y los ajustes necesarios para optimizar resultados en reuniones bimensuales. Al final de cada bloque, se confeccionará un documento que resuma los aprendizajes del programa y se procederá a la difusión del mismo para poner en conocimiento al cuerpo activo de los aprendizajes adquiridos en los últimos seis meses.

Aporte a la organización

El presente proyecto busca reforzar la cohesión intergeneracional con el fin de que el cuerpo activo integre diversas perspectivas y habilidades. A través de las capacitaciones, el cuartel no sólo trabajará en el fortalecimiento de su identidad organizacional sino que además, mejorará su desempeño operativo incorporando nuevas tecnologías logrando así, una adaptación continua y la capacidad de mantenerse ágil y actualizada.

Proyecto 2: Creación de espacios regulares de comunicación

Contexto y justificación

El trabajar en una comunicación efectiva, es de vital importancia para cualquier equipo de alto rendimiento, en especial en organizaciones jerárquicas como Bomberos Voluntarios Bariloche donde la claridad y la confianza son extremadamente necesarias a la hora de tomar decisiones en una emergencia. Sin embargo, Lencioni (2002) indica que las disfunciones en los equipos pueden surgir cuando no hay espacios para el diálogo y la resolución de tensiones (miedo al conflicto).

La Asociación Civil Bomberos Voluntarios presenta algunos retos al respecto: diferencias generacionales, asimetría jerárquica y la presión inherente a la tarea del bombero. A fin de superar dichos retos, resultará de vital importancia la mejora en la comunicación. A través de la creación de un sistema estructurado de comunicación, se buscará fomentar la inclusión, mejorar el clima laboral y garantizar que todos los miembros de la organización tengan un espacio para ser escuchados.

Fundamentación teórica

Comunicación y cohesión en los grupos

Este proyecto busca fomentar la creación de canales de diálogo formales e informales que permitan la expresión de ideas, inquietudes y soluciones más allá de la jerarquía o los años de servicio. Los equipos que tienen una comunicación abierta y efectiva, son capaces de desarrollar confianza y mayor unidad en torno a objetivos compartidos (Robins y Judge, 2013) requisitos indispensables para el correcto funcionamiento durante las emergencias y en tareas de orden interno.

Gestión de conflictos

A fin de evitar dinámicas disfuncionales en los equipos de trabajo, es importante abordar los conflictos que pudieran surgir de manera colaborativa (Thomas y Kilmann, 1974). Este proyecto tiene por objetivo principal la creación de espacios regulares de diálogo para fomentar la resolución de conflictos antes de que tomen dimensiones que resulten perjudiciales para los implicados y para la organización.

Inclusión y participación

La teoría de la justicia organizacional (Greenberg, 1987) pone de manifiesto que cuando los integrantes de una organización sienten que son escuchados y sus opiniones valoradas, aumentan su compromiso y satisfacción. En instituciones jerárquicas esto cobra mayor relevancia y más especialmente en asociaciones de bomberos voluntarios donde el aporte de cada miembro contribuye al éxito colectivo.

Objetivo general

Promover un estilo de comunicación inclusiva entre las generaciones a través de la creación de diversas modalidades de encuentros donde los bomberos puedan expresar sus perspectivas y co crear soluciones a problemáticas recurrentes tanto en el orden interno como durante las emergencias.

Metodología

La metodología utilizada para este proyecto combina un enfoque participativo y práctico basado en los principios de la psicología organizacional y técnicas de resolución de conflictos con las que se buscará fomentar conversaciones abiertas y donde todos los integrantes puedan realizar su aporte. La temática de los diversos tipos de encuentros girará en torno a las propuestas e inquietudes recolectadas del buzón virtual y físico.

Actividades

1.- Creación de buzón virtual/físico para recolección de propuestas o inquietudes de forma anónima para trabajar en los diversos espacios de comunicación implementados.

2.- Reuniones temáticas mensuales lideradas por un moderador capacitado.

3.- Dinámicas de conversación para el trabajo de temas atinentes a la tarea bomberil, liderazgo, expectativas de las colaboración intergeneracional y propuestas de mejora institucional.

Recursos necesarios

Humanos

Moderadores: facilitadores internos que lideren las reuniones mensuales y otras dinámicas.

Comité mixto: representantes de diferentes generaciones y rangos cuya misión será la de revisar el buzón de propuestas o inquietudes, analizarlas y comunicar los resultados de las acciones llevadas a cabo.

Colaboradores externos (opcional): psicólogos o coaches que presten su servicio de forma voluntaria para los talleres de comunicación asertiva y manejo de conflictos.

Materiales para los talleres

Manuales sobre comunicación asertiva: impresos o en formato digital.

Librería: notas adhesivas, pizarras, marcadores, biromes, lápices.

Tecnológicos

Plataformas gratuitas: para coordinación de tareas y compartir información y documentos.

Fases del proyecto de creación de espacios regulares de comunicación

Fase 1: Creación de un sistema de comunicación formal

Se realizarán reuniones temáticas mensuales enfocadas en un tema de relevancia para lograr la cohesión del equipo como por ejemplo "Liderazgo en situaciones límite" o "Gestión efectiva de conflictos". Las reuniones tendrán una agenda estructurada de la siguiente manera:

1.- Apertura introduciendo brevemente el tema a tratar.

2.- Espacio para compartir experiencias en relación al tema del día.

3.- Propuesta de soluciones o ideas innovadoras.

4.- Cierre con resumen de acuerdos alcanzados y asignación de tareas en caso de ser necesario.

Las temáticas a desarrollar en las reuniones mensuales surgirán del buzón de propuestas e inquietudes el cual podrá implementarse bajo el formato de un formulario en línea (accesible desde cualquier dispositivo) y un buzón físico en el cuartel. Se llevará a cabo una revisión regular de ambos por parte de un comité mixto (nuevas camadas y bomberos con mayor rango y años de pertenencia a la organización).

Fase 2: Entrenamiento en comunicación asertiva

Por medio de talleres teórico prácticos se trabajarán las siguientes habilidades y estrategias para lograr una comunicación asertiva: escucha activa, inteligencia emocional y técnicas de retroalimentación efectiva.

Durante las dinámicas prácticas se trabajará con ejercicios de role-playing simulando conflictos típicos de la organización aplicando los conocimientos impartidos en la teoría.

Fase 3: Implementación

Se establecerá un cronograma anual para las reuniones y talleres propuestos en las fases 1 y 2 designando responsables para la coordinación de cada actividad con el fin de garantizar la continuidad del proyecto.

Se realizará un análisis periódico del buzón de propuestas e inquietudes por el comité mixto el cual clasificará las propuestas por temas y comunicará los resultados y acciones derivadas de las mismas a todo el cuerpo activo en un formato fácil de comprender y accesible para todos.

Fase 4: Evaluación del impacto

En esta etapa se tendrán en cuenta los aportes de indicadores cualitativos (obtenidos de las opiniones recopiladas luego de los talleres y reuniones) e indicadores cuantitativos (incremento en la participación de las reuniones y talleres, reducción de conflictos reportados, número de propuestas del buzón implementadas) para la confección de un informe anual que resuma los resultados alcanzados incluyendo las mejoras percibidas por el equipo así como las áreas pendientes de mejora que dará pie al cronograma del año siguiente. El mismo será difundido a todo el cuerpo activo en un formato sencillo y accesible.

Aporte a la organización

La implementación de canales regulares de comunicación permitirá al cuartel no sólo fortalecer la unión entre los diversos grupos generacionales representados sino también reducir tensiones y optimizar la toma de decisiones. La comunicación fluida promueve una cultura de transparencia e inclusión lo cual se verá reflejado en un mayor compromiso y motivación en los miembros del cuerpo activo dando como resultado intervenciones más eficientes y ágiles durante las emergencias.

Plan de acción para intervenciones en Bombero Voluntarios Bariloche

Proyecto	Objetivo general	Actividades clave	Recursos Necesarios	Responsables	Duración	Indicadores de éxito
Proyecto 1: Programa de Formación Intergeneracional	Creación de espacios de aprendizaje para el fortalecimiento de la cohesión intergeneracional a través de la transferencia de conocimientos y habilidades.	1.- **Talleres** a cargo de bomberos con mayor antigüedad para compartir conocimientos técnicos y experiencias relacionadas con el buen desempeño de la tarea bomberil. 2.- **Módulos** de formación en nuevas tecnologías aplicadas a la labor del bombero liderados por bomberos jóvenes. 3.- **Dinámicas grupales** orientadas a la resolución de problemas recurrentes en el orden interno o durante las emergencias con una perspectiva de colaboración y con participación intergeneracional.	**Humano** - Facilitadores internos. - Colaboradores externos **Material didáctico** Pizarras, marcadores, lápices, biromes papelógrafo, cuadernos o block de hojas. **Digitales** - Dispositivos electrónicos personales. - Proyector. **Espacio físico** - Sala de reuniones. - SUM.	**Facilitadores internos** Miembros del cuartel con algún grado de experiencia en liderazgo y/o gestión de equipos. **Equipo organizador** Personal del cuerpo activo encargado de planificar coordinar y evaluar las distintas instancias del programa. **Colaboradores externos** Profesionales que puedan ofrecer su experiencia y conocimientos de manera voluntaria. (Opcional)	Bloques semestrales	- Participación activa en los talleres de al menos el 80% del personal. - 80% de retroalimentación positiva en encuestas de satisfacción. - Incremento observable en la frecuencia y calidad de interacciones intergeneracionales observadas en el cuartel y durante las emergencias.
Proyecto 2: Espacios regulares de comunicación	Promover un estilo de comunicación inclusiva entre las generaciones a través de la creación de diversas modalidades para expresar sus perspectivas y cocrear soluciones a problemáticas recurrentes tanto en el orden interno como durante las emergencias.	1.- **Creación de buzón** virtual/físico para recolección de propuestas e inquietudes de forma anónima para trabajar en los diversos espacios de comunicación implementados. 2.- **Reuniones temáticas** mensuales lideradas por un moderador capacitado. 3.- **Dinámicas de conversación** para el trabajo de temas atinentes a la tarea bomberil, liderazgo, expectativas de las colaboración intergeneracional y propuestas de mejora institucional.	**Humano** - Moderadores internos - Comité mixto - Colaboradores externos **Material didáctico** - Manual sobre comunicación asertiva (impreso o digital). **Librería** Notas adhesivas, pizarras, marcadores, biromes, lápices. **Digital** Plataformas gratuitas. **Espacio físico** - Sala de reuniones. - SUM.	**Moderadores** Facilitadores internos que lideren las reuniones mensuales y otras dinámicas. **Comité mixto** Representantes de diferentes generaciones y rangos cuya misión será la de revisar analizar y comunicar las intervenciones surgidas del buzón de propuestas e inquietudes. **Colaboradores externos** Profesionales que puedan ofrecer su experiencia y conocimientos de manera voluntaria. (Opcional)	Anual	- Cumplir con al menos 10 reuniones con una asistencia promedio del 75%. - Recopilación de un mínimo de 30 sugerencias por semestre. - Resolución documentada de al menos el 50% de conflictos generacionales reportados en el año anterior.

Anexo 1

Guía de pautas para entrevistas individuales a integrantes de la Asociación Civil Bomberos Voluntarios Bariloche:

Contexto:

- Breve contextualización sobre el estudio y su importancia.
- Explicación del propósito de la entrevista y consentimiento informado (recordatorio sobre la confidencialidad y anonimato de sus respuestas).

Experiencia y trayectoria en la institución:

- Preguntas sobre el tiempo de servicio en Bomberos Voluntarios Bariloche.
- Experiencias más significativas o memorables durante su participación.
- Motivaciones para unirse a la institución y permanecer en ella.

Percepción del trabajo y sentido de pertenencia:

- Opiniones sobre el trabajo realizado y su importancia.
- Sentido de pertenencia a la institución y al grupo.
- Valoración del compromiso y la dedicación requerida.

Sensación de bienestar y factores estresantes:

- Impacto emocional y psicosocial del trabajo como bombero voluntario.
- Estrategias de afrontamiento frente a situaciones estresantes o traumáticas.
- Opiniones sobre el apoyo social y la importancia del autocuidado en la institución.

Sujeción a la jerarquía:

- Percepción de la estructura jerárquica y su influencia en el funcionamiento de la institución.
- Opiniones sobre el liderazgo y la toma de decisiones dentro de la organización.

Relaciones interpersonales y dinámicas de grupo:

- Opiniones sobre la colaboración y trabajo en equipo dentro de la institución.
- Experiencias de integración con otros miembros, especialmente de distintas generaciones.

- Obstáculos o dificultades percibidas en la comunicación e integración intergeneracional.

Expectativas y sugerencias para la mejora de la integración generacional:

- Expectativas sobre la integración intergeneracional y la convivencia en la institución.
- Sugerencias para mejorar la comunicación y colaboración entre distintas generaciones.
- Ideas para fortalecer el sentido de pertenencia y el compromiso con la organización.

Cierre y Agradecimiento:

- Preguntas adicionales o comentarios finales por parte del entrevistado.
- Agradecimiento por su participación y disposición para colaborar con el estudio.

Referencias bibliográficas

Bastidas, E., Leal, M., Montilla, R., Ramos, M., & Blanco, G. (2014). Factores psicosociales laborales y desempeño ocupacional en un grupo de bomberos. *Revista Chilena de Terapia Ocupacional*, 14(2), 173-181.

Castro Solano, A. (2007). *Teoría y evaluación del liderazgo*. Buenos Aires. Paidos.

Chafir, F. (2023) Generaciones en el ámbito laboral: un mosaico de experiencias y perspectivas. *Revista Énfasis,* Año XXIX Nº8, 44-49.

Consejo de Federaciones de Bomberos Voluntarios de la República Argentina. (2023). Desafío de habilidades bomberiles: Un éxito. *Bomberos de Argentina*, (147), 48-49.

Curilem, G. C., Almagia, F. A., Yuing, F. T., Rodríguez, R. F. (2014). Evaluación del estado psicobiotipológico en bomberos: parámetros de salud y recursos anti estrés. *Int. J. Morphol*, 32(2):709-714.

De Roda, A. B. L., Moreno, E. S. (2001). Estructura social, apoyo social y salud mental. *Psicothema*, 13(1), 17-23.

Díaz, S.C., López, L.M., Roncallo, L. L. (2017). Entendiendo las generaciones: una revisión del concepto, clasificación y características distintivas de los Baby Boomers, X y Millenials. *Clío América*, 11(22), 188-204.

Greenberg, J. (1987). A taxonomy of organizational justice theories. *Academy of Management Review*, 12(1), 9-22.

Jodelet, D. (1989). *Las representaciones sociales*. Ciudad de México. Siglo XXI Editores.

Lencioni, P. (2002). *The Five Dysfunctions of a Team: A Leadership Fable*. Jossey-Bass.

Ludwig, G. (2019) *Fully Involved Leadership: Successful Strategies in Leadership from the Firefighter to the Fire Chief*. Publicación Independiente.

Malik, S., Khera, S. N. (2014). New generation–great expectations: Exploring the work attributes of Gen Y. *Global Journal of Finance and Management*, 6(5), 433-438.

Mannheim, K. (1957) *Ensayos de Sociología de la cultura*. Madrid. Aguilar.

Manual de Reglamentos de la Federación Provincial de Asociaciones Civiles de Bomberos Voluntarios de la Provincia de Río Negro (2021)

Marina, J. A. (2010) *Las culturas fracasadas. El talento y la estupidez de las sociedades*. Barcelona, Editorial Anagrama.

Maslow, A. (1954) *Motivación y personalidad.* Madrid. Dias de Santos S.A.

McCrindle, M. (2014) *The ABC of XYZ. Understanding the global generation*. Madrid. Temas Grupo editorial.

McCrindle, M. (2016). *New generations at work: Attracting, recruiting, retaining and training generation Y*. McCrindle Research

Molinari, P. (2011). *Turbulencia Generacional.* Madrid. Temas Grupo Editorial.

Moscovici, S. (2001). *El psicoanálisis, su imagen y su público*. Madrid. Ediciones Akal.

Moscovici, S. (1988). *The phenomenon of social representations*. Cambridge. Cambridge University Press.

Moscovici, S. (2000). *Social representations: Explorations in social psychology*. Cambridge. Polity Press.

Neffa, J.C. (2003). *El trabajo humano. Contribuciones al estudio de un valor que permanece.* Lumen/Humanitas. Asociación Trabajo y Sociedad: CEIL-PIETTE/CONICET.

Informe Pew sobre el uso de Internet por generaciones (2010). Universidad Carlos III de Madrid, Departamento de Biblioteconomía y Documentación . Estados Unidos: Candela Ollé y Laia Bonet.

Pérez H. (2019) Dime a qué generación perteneces y te diré tu grado de "engagement" con tu empresa. Disponible en: https://hazrevista.org/rsc/2019/11/dime-a-que-generacion-perteneces-y-te-dire-cual-es-el-engagement-con-tu-empresa/#:~:text=Los%20baby%20boomers%2C%20centrados%20en,el%20trabajo%20de%20sus%20sueños.

Pew Research Center (2019). Defining generations: Where Millennials end and post-Millennials begin. Disponible en: http://www.pewresearch.org/fact-

tank/2018/03/01/defining-generations-where-millennials-endand-post- millennials-begin/

Ramos J J. (2023) *Trátame bien y crearé valor: El cuidado del capital humano. Más de 100 ideas para aprender de errores y adoptar aciertos en el liderazgo del S XXI.* Ciudad Autónoma de Buenos Aires; Tercero en discordia.

Real Academia Española (2017). *Diccionario de la Lengua Española.* Edición del Tricentenario. Real Academia Española.

Resolución 419/2008 del Ministerio del Interior de la República Argentina.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Organizational Behavior* (15th ed.). Pearson Education.

Rubio, A., Botero, C., Delfino, G., & Boso, R. (2022). El significado del trabajo en distintas generaciones de argentinos. *Psicodebate*, *22*(1), 62-76. Disponible en: https://doi.org/10.18682/pd.v22i1.5216

Schein, E. H. (2011). *Cultura Organizacional y Liderazgo* (3.ª ed.) Madrid. Dias de Santos S.A.

Strauss, W., & Howe, N. (1991). *Generations: The history of America's future, 1584-2069*. New York. William Morrow and Company.

Thomas, K. W., & Kilmann, R. H. (1974). Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument. Xicom.

Tuckman, B. W. (1965). Developmental sequence in small groups. *Psychological Bulletin, 63*(6), 384–399.

Tuckman, B. W., & Jensen, M. A. C. (1977). Stages of small-group development revisited. *Group & Organization Studies, 2*(4), 419–427.

Valencia Rodríguez, M. (2005). El capital humano, otro activo de su empresa. *Entramado*, 1(2), 20-33.

Williams, R. (1976). *Keywords: A vocabulary of culture and society*. Oxford. Oxford University Press.