

# PERSONAL DE VUELO: ORGANIZACIÓN DE SU ATENCIÓN EN CRISIS AGUDAS: LA FUNDACIÓN MAYDAY

FLIGHT STAFF: Care organization in serious crises: Mayday Foundation

*EQUIPE DE VÔO: Organização dos cuidados em crises agudas: A Fundação Mayday*

## Resumen

El artículo describe cómo la Fundación Mayday (Stiftung Mayday) apoya al personal de vuelo después de eventos críticos, qué medidas se toman y cómo se organizan. Las medidas adoptadas dependen principalmente de la antigüedad del incidente y de si se debe atender a una sola persona o a una o incluso varias tripulaciones. A fin de garantizar que el apoyo funcione sin problemas, es necesario capacitar de antemano a los compañeros, a los profesionales de la salud mental, a la dirección respectiva y a los posibles afectados.

La importancia de la confidencialidad y el respeto de la misma debe quedar clara para todos los implicados. Especialmente en la aviación, pero también en otros ámbitos, la red de compañeros y profesionales de la salud mental desempeña un papel decisivo. Por último, pero no por ello menos importante, el artículo trata del ahorro que supone el establecimiento de un sistema de apoyo entre pares.

**Palabras clave:** personal volante, eventos críticos, pares, prevención, efectos laborales y financieros

Gerhard Fahnenbruck.

Psicólogo, piloto y director  
clínico de la Fundación  
Mayday, Frankfurt/ Alemania

DOI: <https://doi.org/10.31052/1853.1180.v0.n0.30615>

@Universidad Nacional de Córdoba



## Abstract

This article describes how the Mayday Foundation (Stiftung Mayday) supports flying personnel after critical incidents, what measures are taken and how they are organized. The measures taken depend mainly on how long ago the incident occurred and whether a single person or one or even several crews are to be looked after. In order to ensure that the support functions smoothly, the peers, mental health professionals, the respective management and the potential affected people must be trained in advance.

The importance of confidentiality and respect for it must be clear to all those involved. Especially in aviation, but also otherwise, the network of peers and mental health professionals plays a decisive role.

Last but not least, the article deals with the savings that the establishment of a peer support system brings.

**Keywords:** Flying personnel, critical incidents, peers, prevention, work – and financial effects

## Resumo

O artigo descreve como a Fundação Mayday (Stiftung Mayday) dá suporte ao pessoal de vôo após eventos críticos, quais medidas são tomadas e como elas são organizadas. As medidas a serem tomadas dependem principalmente da antiguidade do incidente e se uma única pessoa ou uma ou várias tripulações devem ser atendidas. Para garantir o bom funcionamento do apoio, é necessário formar previamente colegas, profissionais de saúde mental, a respetiva chefia e potenciais vítimas.

A importância da confidencialidade e do respeito a ela deve ficar clara para todos os envolvidos. Principalmente na aviação, mas também em outras áreas, a rede de colegas e profissionais de saúde mental desempenha um papel decisivo. Por último, porém não menos importante, o artigo trata das economias envolvidas no estabelecimento de um sistema de apoio de pares.

**Palavras-chave:** pessoal voador, eventos críticos, pares, prevenção, efeitos trabalhistas e financeiros

## Inicio

### *¿Para qué sirve todo esto?*

“En aviación, apenas ocurren incidentes”; “es la forma más segura de viajar”; “el personal está profesionalmente bien seleccionado y entrenado”. Sí, es cierto. Todo ello es verdad. Sin embargo, si recurrimos a la definición de **que un trauma puede ocurrir si una persona ve que su integridad o incluso su vida o la de una persona cercana está amenazada**, entonces podemos ver que en aviación hay muchos incidentes que cumplen con este criterio. Algún pasajero (raramente miembros de la tripulación) ha muerto a bordo, ha habido y siempre habrá turbulencias severas, los sistemas (motores, tren de aterrizaje, bombas hidráulicas, dispositivos electrónicos etc.) pueden fallar...

Dichos sistemas a menudo son redundantes, dobles o incluso triples o cuádruples, pero no obstante, los miembros de la tripulación pueden, en alguna ocasión, sentir que su vida o la de los que les rodean está en peligro.

Las **consecuencias** para el personal de vuelo son las mismas que para el resto de la sociedad en situaciones críticas. El 80% no muestra reacciones o puede manejarlas muy rápido y bien. Las reacciones de estrés post exposicional afectan aproximadamente al 20% de la población después de los eventos críticos. En primer lugar, éstas son reacciones normales de personas sanas a situaciones anormales. Solo cuando duran más y/o empeoran, dejan

de ser normales. En el caso del personal de vuelo, alrededor del 4% que continúan con su día a día sin apoyo emocional, se ven afectados: Experimentan abuso de sustancias adictivas, depresión o trastorno por estrés postraumático (TEPT) o una combinación de todos ellos como resultado del incidente. Los mecanismos correspondientes se describen en detalle más adelante. Con apoyo por pares y profesional, esta proporción cae al 0.8%. Esto corresponde a una reducción de las enfermedades a largo plazo en un 80%. Solo por esto y por razones éticas y morales, todo el esfuerzo vale la pena. Tal cuidado también tiene muchos efectos secundarios positivos para el entorno laboral. A todo el mundo le gusta trabajar en una empresa que cuida de sus empleados. Pero el esfuerzo también vale la pena económicamente. Según un estudio interno de Lufthansa, la compañía ahorra alrededor de un millón de Euros al año porque cuida a su personal durante y después de una crisis.

### *¿Qué es importante para los afectados?*

¿Qué necesitan los afectados durante y después de una situación crítica? La respuesta depende en primer lugar del **grado de consternación y de la persona**. Los testimonios recogidos poco después del evento son lo más importante. Información sobre el proceso, la causa, los efectos y lugar donde ocurrió. En un avión, algo que sucede en la cabina de mando es totalmente diferente de lo que puede ocurrir en la cabina de pasaje. Un intercambio de experiencias entre los tripulantes, un defusing (o debriefing operativo), inmediatamente después del incidente es muy importante. Este ha de realizarse en un entorno seguro y tranquilo. El procedimiento de defusing ha de estar preparado con antelación. Por eso, se ha establecido ya un modelo a nivel mundial en la aviación. Volveré con ello más adelante. Si ha pasado poco tiempo, normalmente de una noche a un par de días, los afectados generalmente quieren entender lo que les está sucediendo. A menudo experimentan “síntomas” que no *conocen per se*. Estos deben entenderse para poder aceptarlos como reacciones normales. Es muy importante transmitir que el pronóstico es positivo y que, generalmente, desaparecen en unos pocos días. También es útil que los médicos den consejos sobre cómo aliviar estas reacciones. Lo mismo se aplica a las emociones que ocurren paralelas a las reacciones físicas. Aquí, también, los aquejados quieren saber qué les está sucediendo y cómo deben gestionarlas. Sólo cuando el evento ya ha pasado y las reacciones no disminuyen, los afectados buscan ayuda profesional. Esta debería poder ser ofrecida por una organización de apoyo o la organización debería ser capaz de asignar instituciones o personas que ofrezcan la ayuda correspondiente.

Por ejemplo, la Fundación Mayday se concentró, por un lado, en la ampliación de su organización y formación en el sector de las aerolíneas, ámbito en el que es necesario trabajar antes de que ocurra un incidente y por otro lado, de los “primeros auxilios” después de los eventos críticos. Si un tripulante no mejora a pesar de este esfuerzo, la Fundación Mayday lo deriva al profesional adecuado.

En principio, es mejor que los afectados **reaccionen cuanto antes**. Esto solo es posible con una infraestructura adecuada (línea telefónica directa 24/7) y personal bien capacitado. La atención óptima solo es posible si los afectados informan lo más rápido posible. En consecuencia, más de 40.000 tripulantes de cabina y pilotos en el área de habla alemana recibieron un curso informativo sobre la organización y cómo actuar en caso de emergencia. El tiempo de respuesta de la Fundación Mayday, aunque organizado de manera voluntaria, se ha reducido (desde 2009) a un promedio de 22 minutos.

Otra ventaja, cuando las personas afectadas reportan después de un evento crítico, uno tiene, como cuidador, la garantía de no estar actuando demasiado pronto. La experiencia ha demostrado que las personas afectadas informan cuando tienen la necesidad, y pueden aceptar el apoyo de otro. Si uno, como supervisor, siempre reacciona cuando tiene conocimiento de un incidente, a menudo actuaría claramente demasiado pronto y haría más daño que bien. Un ejemplo clásico de la aviación es la reacción al 11 de septiembre.

Muchas tripulaciones tuvieron que aterrizar inmediatamente y no pudieron volar de regre-

so a su aeropuerto de origen ni a su aeropuerto de destino. Si las tripulaciones hubieran sido intercambiadas en el lugar del aterrizaje, no habrían terminado su vuelo. La experiencia ha demostrado que los miembros de la tripulación manejan problemas psicológicos relativamente frecuentes con su propio desempeño. Es mejor estar preparado para ofrecer ayuda pero no imponerla y esperar hasta que las tripulaciones sean las que soliciten apoyo. Además de dar una respuesta a tiempo, es importante para los afectados que se sientan atendidos por un **profesional**. Una situación crítica generalmente contribuye a crear incertidumbre. En consecuencia, la atención profesional conduce a una percepción de seguridad física y emocional.

Si es necesario iniciar medidas de seguimiento desde la atención inicial de los afectados, es importante que éstos reciban unas determinadas recomendaciones. Esto también conduce a la estabilización y deben mantenerse por un período de tiempo establecido.

### *¿Qué es importante para los cuidadores o PARES?*

Los mejores resultados de atención inicial para personal operacional (rescatistas, policías, militares, personal de vuelo) se logran con **voluntarios del mismo entorno laboral, PARES o Peers** en inglés.

Estos cuidadores voluntarios suelen estar intrínsecamente motivados. Quieren apoyar a sus compañeros para hacer frente a la situación crítica que han experimentado y sobre todo, con las reacciones emocionales que surgen de la misma.

Para hacer su trabajo, necesitan **capacitación profesional**. Solo entonces estarán preparados y pueden involucrarse en la tarea. En aviación, un curso introductorio es de 3 días con un entrenamiento avanzado posterior de 2 días más un curso de actualización (“refresh”) de 2 días cada 2 años. Este proceso se ha convertido en el estándar. Por debajo de este estándar, la disposición a involucrarse disminuye drásticamente.

En la aviación en particular, también es importante contar con **infraestructura y logística adecuadas**. Debido a la naturaleza del trabajo, se necesitan redes internacionales eficaces, ya que los incidentes y/o accidentes pueden ocurrir en cualquier parte del mundo.

La **comunicación** entre PARES asociada a la tarea que desempeñan es muy importante. Puede contribuir a organizar reuniones regulares e informales. La experiencia ha demostrado que no todos se relacionan igual, sin embargo, no se debe subestimar la importancia de esta oferta.

Pero lo que casi es lo más importante para los voluntarios es **el reconocimiento de su compromiso** y el trabajo que están realizando.

Sin este reconocimiento, la voluntad de trabajar voluntariamente se rompe en algún momento. Como organización, se debe hacer el mayor esfuerzo posible para demostrarlo. Esto es especialmente cierto si el número de incidentes a tratar por los PARES por año es relativamente pequeño. El reconocimiento por parte de la organización es particularmente importante en este caso, porque los pocos casos en los que participe apenas contribuyen a ello.

### *¿Y cómo se puede organizar todo esto?*

Siempre dependerá de cada caso particular; si el equipo es relativamente pequeño y trabaja localmente, como por ejemplo, un cuerpo de bomberos que trabaja en una región limitada, entonces solo son relevantes una parte de las siguientes consideraciones.

¿Qué sucede si se va a organizar un equipo suprarregional que, cuando se lo necesite, se sabe que posiblemente no esté disponible y se conoce a la vez, que hay equipos similares en otras regiones, y que aún no siendo supervisados, trabajan de acuerdo con los mismos estándares?

En ambos casos, lo primero a considerar es el **estándar** utilizado para formar a los equipos. Los grados de independencia entre equipos son obvios. También existen varios modelos a nivel regional, según los cuales pueden coordinarse bien. Ningún modelo es *per se*

mejor que otro, más bien, depende del contexto en el que se trabaje y cuáles son las condiciones respectivas del entorno. En un contexto militar, las necesidades de los afectados pueden diferir de las de la policía o del servicio de bomberos. En principio, en el mundo de la aviación internacional no existió otra opción. En la década de 1990 se llegó a un acuerdo para trabajar siguiendo los estándares de **la International Critical Incident Stress Foundation (ICISF)**. Esta decisión garantiza que se forme al equipo de apoyo igual en Estados Unidos como en Europa o Asia, para que la atención continúe en su país de origen en caso de que hubiera comenzado en el lugar donde ocurrió el evento si fuera distinto.

Para calcular el **tamaño del equipo**, se ha demostrado que el número de voluntarios para apoyar a grandes grupos de personas que pudieran necesitar atención (número de empleados > 1.000) en ubicaciones descentralizadas es de 1%. La Fundación Mayday trabaja con alrededor de 300 voluntarios para apoyar a alrededor de 35.000 empleados.

El equipo puede ser más pequeño, cuanto más se “profesionalice”. Si, por ejemplo, se hace rotar en turnos a los PARES o si se atiende a los afectados de un evento crítico en una región claramente definida, entonces no sería difícil considerar el apoyo con menos personal. Sin embargo, con menos del 0.3% de los miembros del equipo no podrán hacer esto, porque de lo contrario sería difícil profundizar en el apoyo del personal después del evento crítico en la empresa debido al pequeño número de PARES.

En Alemania, por ejemplo, el Malteser Hilfsdienst (servicio paramédico voluntario) gestiona a 200 miembros en 22 equipos para cuidar a unos 48.000 voluntarios y empleados a tiempo completo.

Bajo ciertas condiciones, también puede tener sentido familiarizar a más personal con el tema y capacitarlos como PARES. Esto sería particularmente útil si el nivel de amenaza para su propio personal es permanente y previsible, por ejemplo en el contexto militar.

Es muy importante profundizar en **el concepto de la capacitación** para los miembros del equipo desde el principio. La Fundación Mayday funciona contestando a la pregunta: “¿Qué necesitan los PARES?” Básicamente, el concepto de capacitación es, por supuesto, importante para mantener la calificación de los miembros del equipo. El concepto también es importante para los equipos que se encuentran descentralizados porque ofrece la oportunidad de mantenerse en contacto con el equipo base. De esta manera, nadie está silenciosamente “perdido” sin que la organización se dé cuenta.

Desde el punto de vista de la organización, las **reuniones recurrentes** tienen un propósito similar. Dependiendo de la cultura del equipo, tales encuentros sociales tienen lugar más como una reunión informal, de trabajo o privada. Se debe promover este intercambio de experiencias e inquietudes ya que estabiliza significativamente al grupo.

Además, es extremadamente importante para la psico-higiene de los miembros del equipo que haya una **oferta de supervisión**. La supervisión ciertamente no es necesaria después de cada misión, pero debe mantenerse en cualquier caso. En Fundación Mayday, al menos alrededor del 1-2%, esta supervisión es solicitada.

Con respecto a la **infraestructura** para el desarrollo de la tarea, es importante saber cuál es la dimensión del trabajo que se va a realizar. Un equipo de trabajo local de una brigada de bomberos o un servicio médico de emergencia no necesita ninguna otra infraestructura aparte de una sala en la que se puedan mantener conversaciones confidenciales.

Los equipos más grandes requieren teléfonos y ordenadores para distribuir información y mantener los contactos.

En el caso de equipos aún más grandes, posiblemente descentralizados, con tareas diversificadas, el esfuerzo es aún mayor. La Fundación Mayday es un buen ejemplo de esto. Además de las instalaciones propias, teléfonos y ordenadores, trabaja con software para gestionar sus tareas que mapean sus procesos internos con mucha precisión. Con la ayuda de este software, se gestiona al personal con todas sus calificaciones y medidas de capacitación. Por otro lado, cuando se necesita dar apoyo, se selecciona de manera muy rápida y precisa al PAR adecuado, y el caso se documenta y evalúa automáticamente de

forma estadística. El esfuerzo para crear estadísticas se ha reducido a unos pocos clics. La planificación de la capacitación para un equipo de 300 miembros podía transferirse a un empleado que lo haga, junto con otras actividades, dentro de un día a la semana.

Desde el comienzo de la atención al personal de vuelo y sus familiares después de incidentes críticos o accidentes, fue una sabia decisión involucrar a los directivos en el proceso de desarrollo. Ayudó mucho ofrecer a los directivos de líneas aéreas capacitarlos como PARES, aún sabiendo que no podían ser utilizados como tal después de situaciones críticas. La decisión fue acertada porque el personal ejecutivo de las aerolíneas aprendió con gran detalle cómo funciona la Fundación Mayday y desde entonces sienten que les hemos quitado un peso de encima. Incluso a los directivos que no querían o no podían participar en la capacitación completa se les ofreció otra opción; pudieron participar en una breve capacitación de aproximadamente 3 horas, que abarcaba el contenido del trabajo y los esquemas, pero no contenía ejercicios prácticos.

En total, la Fundación Mayday ha capacitado a más directivos que voluntarios, por ello no ha tenido dificultades financieras u organizativas desde su fundación. Con respecto al trabajo de atención psicosocial para emergencias, la Fundación Mayday siempre se ha mantenido independiente de la alta dirección de las compañías.

El tema de la confidencialidad nunca fue un problema debido a la capacitación de los directivos. Conociendo la importancia del tema y sabiendo que la Fundación Mayday nunca violaría la confidencialidad, siempre confiaron en el sistema. Al contrario, incluso algún trabajador fue enviado a la Fundación Mayday por sus jefes con temas particulares para discutirlos de manera confidencial y no disciplinaria.

Otro tema importante es la formación de posibles usuarios de la organización. Afortunadamente, dado que el número real de afectados en la aviación es relativamente pequeño, pero por el número de afectados potenciales muy alto, se debe llegar a un gran número de personas con formación para lograr una concienciación generalizada.

En este punto, nada de esto tendría sentido si no se pudiera dar información en distintos temas al personal de vuelo. Se utilizan estos cursos de formación para mostrar el trabajo y el funcionamiento de la Fundación Mayday. De este modo, se tiene la oportunidad de llegar a todo el personal de vuelo de una aerolínea en un máximo de un año y así la Fundación Mayday ha logrado llegar a informar a más de 35.000 empleados de varias aerolíneas. Después de que todos los posibles usuarios hayan sido formados, el procedimiento para después de un incidente, se puede organizar de la siguiente manera:

## PROCESO DE INTERVENCIÓN



Fig. 1 Proceso de intervención de la Fundación Mayday después de un incidente crítico. Después de un incidente, los afectados se ponen en contacto con el equipo CISM (Critical Incident Stress Management) a través de una línea directa. El coordinador les devuelve la llamada para recabar más detalles con la persona que ha llamado. Entre los dos, se decide cuál de las posibles medidas debe tomarse. La aerolínea afectada solo será informada si la tripulación entera se ve afectada o si es necesario algún cambio operativo para los miembros de la tripulación y el miembro de la tripulación afectado ha aceptado **previamente** que se realice ese contacto con la empresa.

La Fundación Mayday ha estado trabajando con mucho éxito de acuerdo con este procedimiento en los últimos años, pero por supuesto supone que los afectados están bien informados y solo tiene sentido para equipos descentralizados de cierto tamaño. Debido a su tamaño y complejidad, la Fundación Mayday se ha tomado la molestia de documentar y optimizar los procesos de tal manera que cuenta con la certificación ISO en todas las áreas desde 2008.

Además de las herramientas clásicas de la International Critical Incident Stress Foundation (ICISF), en la aviación se desarrolló el denominado **OPERATIONAL DEBRIEFING** o *Ops Debriefing* para abreviar, que por supuesto también ha de ser entrenado antes de que pueda usarse. Este es un procedimiento en el que se recopilan los testimonios relevantes de los afectados directamente después de un evento. Normalmente, es precisamente esta información la que genera un enorme alivio para los afectados y hace que otra medida de gestión de estrés por incidentes críticos (CISM) sea superflua. Si esta intervención dura más de 15 minutos, generalmente es necesario el apoyo del equipo de CISM.

El procedimiento establece que la persona responsable (en el caso de aviación, el capitán) plantee cuatro preguntas para garantizar que todos los miembros del equipo y la tripulación. Las preguntas son:

- ¿Qué ha sucedido realmente en términos de procedimientos técnicos?
- ¿Existen diferentes percepciones entre los diferentes miembros de la tripulación?
- ¿Existe la necesidad de más medidas CISM?
- ¿Cómo seguimos adelante?

La implementación del procedimiento tuvo tanta aceptación que el número de casos de apoyo disminuyó significativamente al año siguiente después de su introducción.

La **red de la organización** es otro tema importante. Cuando una organización se especializa en la prevención de los efectos por eventos potencialmente traumáticos, a menudo significa que esta organización se encarga de los afectados por un incidente. Si las organizaciones relevantes existen el tiempo suficiente, a menudo también podrán formar al personal que en algún momento pudiera verse afectado.

Sin embargo, de lo que la mayoría de las organizaciones solo pueden ocuparse indirectamente, aunque el número de personas afectadas que enferman a pesar de la prevención es aún pequeño, es el **cuidado posterior** de aquellos que realmente sí lo hacen. Aquí es necesaria una red externa para que la persona técnicamente responsable se encargue de este equipo.

Esta red al menos debe estar formada por psicólogos especializados en eventos potencialmente traumáticos. No todos los psicólogos saben gestionar el tema adecuadamente. Además, es necesario contar con centros que estén familiarizados con los temas de abuso de sustancias, depresión y trastorno de estrés postraumático. También hay requisitos determinados provenientes de grupos especiales. La policía, pero también los departamentos de bomberos tradicionalmente trabajan en estrecha colaboración con las instituciones de la iglesia. En consecuencia, se debe mantener un contacto cercano con todos estos grupos y su asesoramiento. En la aviación, es importante mantener contacto con todo tipo de organizaciones similares en el mundo, ya que la primera atención a menudo puede producirse fuera de la base de operaciones. Cuando se trata de cuidados posteriores, debe ser lo más claro posible sobre lo que puede hacer uno mismo como institución y lo que se debe “comprar” a través de una red adecuada a terceros profesionales especialistas.

Por el gran esfuerzo a realizar, la primera impresión es que la puesta en marcha del proyecto cuesta mucho dinero. Pero no es así! Al menos no es una empresa que piensa en dar beneficios. Varios estudios muestran que el **ahorro de costes** con los “primeros auxilios psicológicos” que funcionan bien es tan inmenso que exceden con creces los costes de la infraestructura y la capacitación.

El ejemplo de Lufthansa con un ahorro actual de más de € 1 millón por año es solo uno de muchos. Los ahorros se deben principalmente al hecho de que el número de tripulantes de baja a corto plazo después de un evento crítico con atención es casi 0% y que el número de personas con enfermedades mentales a largo plazo debido a un evento crítico puede reducirse hasta un 80%.

Los cálculos económicos de una empresa u organización específica siempre deben hacerse por separado. Probablemente, la mayor cuantía de costes para cualquier organización es la formación y capacitación de sus PARES. Este tipo de organizaciones ya lleva implícito un sistema de comunicación entre los miembros que haría que no aumentara un coste adicional. A esto se suma la formación de los posibles usuarios. Esta parte fue relativamente barata en aviación porque la parte específica de CISM se sumó a otros cursos recurrentes que los tripulantes ya tienen. Si se deben programar fechas a parte, este propósito puede ser financieramente complejo para la organización. de

### **Conclusión**

En resumen, la pregunta inicialmente planteada: “¿Para qué sirve todo esto?” “debe responderse muy claramente:

Ayuda a las personas afectadas a hacer frente a su situación individual;

Ayuda a la organización ya que logra seguir operativa pues los empleados están en óptimas condiciones de trabajar;

Ahorra costos, entre cinco a siete veces más de lo que costaría si no se invirtiera en establecer y mantener el programa de apoyo.