

REVISIÓN TRAS ACCIÓN (AFTER ACTION REVIEW)



ÍNDICE

1.- Introducción	Pag.3
2.- Consejos para conducir RTA (AAR)	Pag.3
3.- RTA (AAR) facilitación Tácticas	Pag.4
4.- Formatos de RTA (AAR)	Pag.7
5.- PLOWS	Pag.10

1.- Introducción:

Revisión Tras Acción (After Action Review) es una discusión profesional de un evento, centrado en los estándares de rendimiento, que permite a los bomberos descubrir por sí mismos lo **que** pasó, **por qué** pasó y **cómo** mantener los puntos fuertes y mejorar las debilidades. Es una herramienta de líderes y junto a las unidades se pueden utilizar para obtener el máximo beneficio de cada incidente o trabajo.

El RTA (AAR) fue desarrollado por los militares con el fin de crear una vía para la retroalimentación, promover la evaluación y mejorar la cohesión de la unidad. El RTA (AAR) ahora se utiliza en todo el mundo por las organizaciones militares, los gobiernos y la industria privada. Se considera una herramienta valiosa en profesiones de alto riesgo donde los errores pequeños pueden conducir a resultados desastrosos.

Es esencial para los bomberos forestales para aprender de nuestros errores y sacar provecho de nuestros éxitos. El precio que pagamos por el fracaso puede ser excepcionalmente alto y la cantidad de esfuerzo puesto en nuestros éxitos es a menudo la parte no reconocido. El objetivo de la RTA (AAR) es identificar de inmediato estos éxitos y fracasos. Una vez que han sido reconocidos, una mayor exploración permite al equipo perfeccionar habilidades y estar mejor preparados para emergencias futuras.

El formato de Revisión Tras de Acción (RTA) se puede adaptar a una variedad de audiencias y ambientes. Se necesita tiempo para desarrollar, aceptar y perfeccionar, así que sea paciente y no te olvides de usar y compartir lo que se aprende.

El Subcomité Liderazgo NWCG y el Centro de Lecciones Aprendidas de Incendios Forestales (USA) son los patrocinadores de este recurso.

2.- Consejos para Conducir RTA (AAR)

La mayoría de las personas (especialmente jóvenes) del dispositivo quieren compartir experiencias. Con el fin de conocer los comienzos en las emergencias, por parte de los más veteranos; intentan compartir con su equipo pensamientos positivos o negativos relacionados con los acontecimientos del día.

Una vez que (el líder) ha demostrado que la RTA (AAR) funciona y que será parte de procedimientos normalizados de trabajo de su equipo, las discusiones serán más abiertas y todo el mundo será

participe.

El paso fundamental es aprovechar las emociones de los miembros de los equipos de extinción. Averiguar lo **que** hicieron no es tan importante como **por qué** lo hicieron. Las buenas habilidades de escucha activamente son esenciales. No se resuelve inmediatamente o se corrige el problema, pero se crea una opción a aprender de los errores. Trate de llegar a la raíz del problema. Anime a todos a decir lo que piensan. Con el fin de maximizar el RTA (AAR), la conversación debe tener un cierto nivel de franqueza y permitir que las emociones individuales salgan a la superficie. Recuerde, este no es el momento de reprender; ni es tiempo para disputas personales que dominarán la conversación. Sólo los problemas que están relacionados con el rendimiento del equipo en la emergencia deben ser tratados. Facilitar una RTA (AAR) requiere paciencia. Inicialmente es necesario que el líder ajuste el tiempo. El líder debe ser una parte de la RTA (AAR) y tendrá en ocasiones que aceptar las críticas. Esto es importante porque el equipo va a estar buscando la afirmación del proceso de RTA.

- Un RTA (AAR) se realiza tan inmediatamente después de un evento como sea posible, y es fundamental que esté el personal involucrado.
- El papel de los líderes es para asegurar que se siguen los procedimientos establecidos, y se habla sobre los acontecimientos vividos, aciertos y errores de la experiencia. Es el guía de la RTA (AAR).
- Asegúrese de que todo el mundo participa.
- Preste atención al tiempo.
- Establecer reglas claras: fomentar la franqueza y apertura, todos los participantes tienen la misma importancia, se centran en mejorar el rendimiento, y no olvide mantener todas las discusiones confidenciales.
- Terminar siempre con una nota positiva.

3.- RTA (AAR) facilitación Tácticas

Configuración de una discusión durante una RTA (AAR):

"Esto no es una crítica, no pretende asignar la culpa. Es un debate abierto, honesto y profesional."

Repetir un punto:

Esto se utiliza para resumir el punto que un participante generó y que puede no haber sido claro para todos.

Ej: *"Así que está diciendo usted que el fuego técnico debería haber comenzado más arriba en la cordillera, y que así se hubiera evitado ..."*

Manejo de la Delegación ascendente de culpa:

Los participantes suelen culpar al "sistema" como parte fundamental de la mayoría de los errores, y hace que los fallos pasen a otro nivel. No olvide, que la RTA (AAR) se crea para mejorar nuestro rendimiento como unidad a través de reconocer los puntos débiles mostrados en las emergencias, debe guiar el debate de nuevo hacia los intereses de la unidad.

Ej: *"OK, estoy de acuerdo, pero eso está fuera de nuestro alcance. Tenemos que vivir con el hecho de que este tema nos pone en mayor riesgo. Así que, ¿qué podemos trabajar en NUESTRO nivel para mejorar?"*

Sacando las opiniones de "los callados":

Algunas personas simplemente no interactúan a través del debate, pero por lo general si se les escucha en privado o cuando se le pregunta suelen tener buenas ideas. Espere un poco mientras avanza la RTA (AAR) y luego pregúntele directamente preguntas abiertas.

Ej: *"Bueno Manuel, estabas en el camino, ¿cuál fue su punto de vista sobre esto?"*

Interrupción de un miembro dominante del Grupo:

Algunas personas poseen una forma natural de hablar. También hay una tendencia a querer ser un líder y para ello han de dar todas las respuestas. Interrumpirlos con tacto es el mejor medio para hacer partícipes al resto.

Ej: *"Estoy preocupado porque vamos demasiado profundo en este tema sin obtener ninguna aportación adicional. Vamos a escuchar a..."*

Cuando el grupo está en la negación:

Una o más personas piensan (vamos a usar "comunicaciones" en los ejemplos) que todo fue muy bien y no están discutiendo los temas.
En orden:

1. Actuar un tanto sorprendido.

Ej: *"¿En serio? Interesante. ¿Hay otras ideas sobre cómo las comunicaciones fueron hoy?"*

2. Estimular discusión con una de sus propias observaciones:

Ej: *"OK, vi un par de mensajes que no fueron pasados a la gente del sector de la carretera ¿Cuál era el plan de allí?"*

3. Presione un poco más firme:

Ej: *"OK, lo que estoy escuchando es que ¿podría hacerse esto exactamente de la misma manera otra vez?"*

4. Por último, hacer una de dos. Si el problema es menor, dejarlo pasar. Si el tema es importante, entonces puede que tenga que hacer la observación quemarropa a ti mismo:

Ej: *"OK. Estáis diciendo que las comunicaciones fueron bien, yo vi dos casos específicos en que estábamos justo al límite de la operación y el mensaje no llegó ni a Manuel ni a María. ¿Me estáis diciendo que no es un problema? ¿Qué hubiera pasado si no conseguimos enlazar con ellos antes de terminar la maniobra?"*

Persiguiendo un problema a su causa raíz:

Los japoneses dicen que siempre se ha de preguntar "**por qué**" cinco veces. Es una buena técnica para asegurarse de que usted está realmente llegando a la raíz que causa un problema.

Ej: *"Así que ... las antorchas no estaban preparados porque no se consiguió combustible. Y sabemos que no tenían combustible debido a las latas de combustible estaban en el otro equipo. ¿Por qué sucedió eso?"*

El uso de "sondeo negativo" para hacer preguntas:

Esta es una manera eficaz de conseguir rápido acuerdo/consenso. Es más rápido que asegurarse de que todos están de acuerdo.

Ej: *"¿Hay alguien que se oponga a pasar a la pregunta 3 ahora?" o "¿Hay alguien en desacuerdo con que ese era el plan, pero esto es lo que realmente sucedió?"*

La construcción o eliminación de ideas:

Esta técnica combina piezas de diferentes ideas o aspectos más destacados, se acuerda sobre partes concretas de una idea cuando la idea total no consigue llevarse a acuerdo.

Ej: *"Entonces, ¿hay algo que usted puede agregar a esa sugerencia para hacer que funcione para usted?" o "¿Qué podemos eliminar de la idea de hacer que funcione mejor?"*

Evitar ventanas pierde-decisiones:

Busque una situación de ganar-ganar con el grupo.

Ej: *"¿Tiene que ser de una manera o la otra? ¿Podríamos estar de acuerdo con los dos?"*

Preguntar preguntas abiertas:

Esto permite una variedad de respuestas posibles, mientras que invita a la participación y el debate grupal.

Ej: *"¿Por qué crees que pasó?" o "¿Qué podríamos hacer diferente la próxima vez?"*

4.- Formatos de RTA (AAR):

Las 4 Preguntas estándar:

Este es el formato RTA (AAR) originalmente desarrollado por el Ejército de Estados Unidos. Ahora se utiliza en todo el mundo por otras organizaciones militares, agencias gubernamentales y la industria privada. La referencia de soporte en incendios forestales de esto se puede encontrar en la Guía de Bolsillo para respuesta a incidentes (USA).

PREGUNTAS

1.- Lo que está planeando (Pasa cerca del 25% del tiempo total de esta pregunta y la siguiente)

Revise la intención de las misiones, asignaciones de tareas clave. "Estado Final Deseado" (lo que parece ser lo correcto para hacerse).

2.- ¿Lo que realmente pasó?

Establecer los hechos, agrupar múltiples perspectivas para construir una imagen compartida de lo sucedido.

3.- ¿Por qué sucedió? (Pasa cerca del 25% del tiempo total de esta pregunta)

Análisis de causa y efecto, centrarse en **qué**, no **quién**. Proporcionar refinamiento progresivo para extraer explicaciones de lo ocurrido.

4.- ¿Qué vamos a hacer la próxima vez? (Pasa alrededor del 50% del tiempo total de esta pregunta)

Debilidades corregir, centrarse en elementos que se pueden fijar, en lugar de fuerzas externas fuera de su control.

Sostener/Mantener fortalezas. Identificar áreas donde los grupos están funcionando bien y deben continuar en esa línea. Esto ayudará a repetir el éxito y crear un enfoque equilibrado de la RTA (AAR).

La motosierra:

Los equipos de extinción han trabajado en el fuego durante 12 horas seguidas...nadie ha comido una comida caliente en todo el día...y además están sudados, cansados y mentalmente distraídos. ¿No hay tiempo para la RTA (AAR)? ¡Piensalo otra vez!

La idea detrás del formato de "la motosierra" en una RTA (AAR) es simple; VELOCIDAD. Cuando usted necesite obtener un RTA (AAR) rápidamente no dude en probar este formato simple.

1. Haga que el equipo forme un círculo suelto.
2. Comience con un solo miembro del equipo y pedirle contestar sólo una de estas preguntas:
 - ¿Qué es una cosa que ha ido bien en esta emergencia?

- ¿Qué es una cosa que no fue bien durante el trabajo?
 - ¿Qué es una cosa que harías diferente la próxima vez?
 - ¿Qué es una cosa que aprendió hoy?
3. Continúe alrededor del círculo hasta que todos hayan tenido la oportunidad de contestar. Puede que sea necesario colocar un límite de tiempo para cada individuo (es decir, 30 segundos).
 4. Evite discusiones innecesarias (la cena está esperando), sus compañeros le agradecerán la brevedad.
 5. Tenga en cuenta los comentarios en una futura discusión, con más tiempo para evaluar la actuación.

El "qué" próximo

A veces cuando se tiene un grupo de trabajo temporal o equipo que se armó para una tarea específica o de una sola vez, el formato estándar de un RTA no funciona, especialmente si muchos de los participantes no están familiarizados con ella. En este caso, pidiendo tres "**qué**", preguntas simples que pueden proporcionar información útil sobre la actividad reciente realizada.

1. **Qué**

Comience pidiendo al grupo que describa el evento objeto de revisión y los resultados deseados de la discusión. Algunas preguntas posibles desencadenantes podrían incluir:

- ¿Cuál fue el principal esfuerzo del equipo o el enfoque para este evento?
- ¿Cuál es el propósito de la revisión de este evento?
- ¿Qué expectativas tiene para el debate de hoy?

2. **Así Qué...**

A continuación, recoger observaciones sobre qué acciones fueron eficaces y qué acciones eran problemáticas.

- ¿Cuáles son sus reacciones generales después de este evento?
- Entonces, ¿qué cosas específicas eran difíciles o crearon fricción durante el evento?
- Entonces, ¿qué acciones positivas ocurrieron durante el evento?

3. **¿Y ahora qué?**

Finalizar mediante la identificación de las acciones de seguimiento propuestas.

- Ahora, ¿qué puntos de aprendizaje podemos sacar de este evento?

- Ahora, ¿qué seguimiento a la acción debe aplicarse?
- Ahora, ¿qué aspectos se deben trabajar primero?
- Ahora ¿cuál sería la consecuencia si no hay medidas de seguimiento?

Formatos de especial énfasis

Si usted lo desea, puede ahondar en aspectos muy específicos del evento que está revisando. Por ejemplo, mirando cómo se manejó el riesgo, o discutir conceptos como un equipo integrado por organizaciones de alta fiabilidad (high reliability organizations, HRO).

1.- Enfoque de Gestión de Riesgos

- Lo que funcionó de la manera que queríamos ¿qué?
- ¿Qué aspectos de la misión nos sorprendió?
- ¿Qué riesgos no pudimos predecir?
- ¿Qué riesgos nos sorprendieron?
- ¿Cuándo, en el proceso, tuvimos que apretar? o ¿dónde estábamos durante una acción?

2.- Enfoque Alta Confiabilidad

- Preocupaciones con insuficiencia - ¿Hubo conatos de accidente o cercanos al siniestro?
- La renuencia a simplificar - ¿Nos hacemos suposiciones que resultaron ser falsas?
- Sensibilidad a las operaciones - ¿Hubo algún problema de comunicación o de coordinación?
- Capacidad para la resiliencia - ¿Acaso tenemos que improvisar el plan ante cualquier problemática surgida?
- Deferencia a la experiencia - ¿Alguien busca ayuda para una situación inusual?

5.- PLOWS:

P.L.O.W.S. son las sigas de *Plan, Leadership, Obstacles, Weaknesses, Strengths* (Plan, Liderazgo, Obstáculos, Debilidades y Fortalezas), fue creado e implementado por los Hotshots de Ruby Mountain durante la temporada de incendios de 2011 como una alternativa a la Revisión Tras la Acción, RTA (AAR), que se encuentra en la Guía de bolsillo de respuesta a incidentes en IF. Normalmente, cuando se utiliza el formato estándar de la RTAA (AAR) los participantes deben responder a las preguntas antes de ser preguntados. Cuando llega el momento de hacer las preguntas segunda o tercera, todo el mundo pierde el interés porque las preguntas ya han sido respondidas. Con este nuevo método, toda la información incluida en la Guía de bolsillo de

respuesta a incidentes en IF con respecto a una RTA (AAR) sigue siendo relevante, con la excepción de las preguntas. En lugar de pedir las cuatro preguntas que aparecen en la Guía de bolsillo de respuesta a incidentes en IF, los cinco temas de P.L.O.W.S. son usados para obtener una visión de lo acontecido durante la actuación y desarrollarnos como profesionales para futuras emergencias.

Traducción de la AAR leadership guide publicada en 2008 por Solutions y Mike DeGrosky© y compartida de manera pública en la página <http://www.wildfirelessons.net>. Si desea más información puede consultar dicha web. Técnicas para la RTA (ARR) preparadas por: Soluciones y Mike DeGrosky / El Grupo de Orientación, diciembre de 2003 Mark Smith.