

El mando en los servicios de bomberos



1. NECESIDAD DE MANDO

Como ya dijimos, la Ley 2/85 de PC recoge la necesidad de crear un “mando único”, que actúe como coordinador, gestor, planificador y controlador del sistema activado de Protección Civil.

Para que exista verdadera coordinación, no haya problemas de gestión, organización, comunicación y sobre todo para que el establecimiento de prioridades y actuaciones vaya encaminado a la resolución de la emergencia, se hace necesaria la creación de una figura única de mando.



Imagen 66. Sala de Control de emergencias

Aplicando a la emergencia la teoría de división del trabajo de Adam Smith, que promueve que haya diferentes niveles y jerarquías para lograr una mayor eficiencia y efectividad en el trabajo, se consigue que se descentralicen las tareas y se centralice la toma de decisiones en una o varias figuras que desempeñan el cargo de mandos.

El mando en los Servicios de Bomberos se justifica además en sus dos facetas principales:

- **La operativa;** Asociada a la resolución de emergencias, intervenciones y cualquiera otra de índole similar. Un 20% del tiempo anual de un mando intermedio es Operativo.
- **La no operativa:** basada principalmente en la gestión, la formación, la organización y la coordinación del Servicio y el personal a su cargo. En estas tareas, la jerarquía de mando establecida impera de la misma forma que en una intervención cualquiera. Un 80% del tiempo anual de un mando intermedio no es operativo.

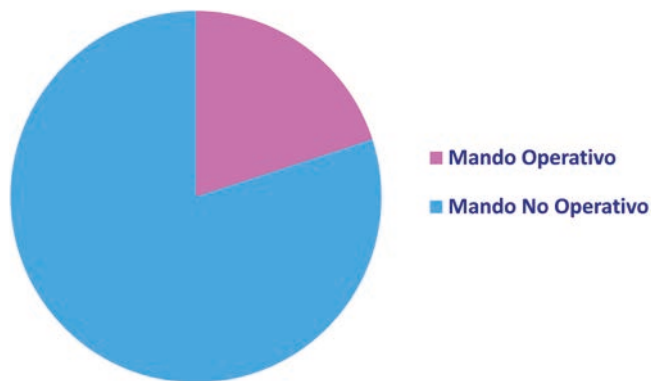


Imagen 67. Distribución de porcentajes de tiempo de los mandos intermedios

Pero el Mando de Bomberos es necesario en ambos casos, ya que en ambos casos se hace necesario realizar lo que se denominan las funciones principales del mando y que tienen como base el proceso de gestión (Demming, 1900-1993):

- Planificar
- Ejecutar
- Valorar
- Optimizar

2. CONCEPTO Y TIPOS DE MANDO

Un mando de bomberos, debe ser una persona capaz de tomar decisiones, de asumir responsabilidades, debe estar perfectamente informado y formado en su cometido y con capacidades suficientes para el desempeño.

Es aquel que por las atribuciones que le ha dado la organización, su formación y funciones encomendadas está dotado de la capacidad legal y moral para el desempeño y el ejercicio de autoridad.



Imagen 68. Estudio del terreno y toma de decisiones

Que el mando ostente la autoridad, no significa que deba ser autoritario* en su desempeño, salvo si la situación lo requiere. Es por ello que en la medida de lo posible, “se hará querer y respetar por sus subordinados; no les disimulará jamás las faltas de subordinación; les infundirá amor al servicio y exactitud en el desempeño de sus obligaciones; será firme en el

mando, graciable en lo que pueda y comedido en su actitud y palabras aun cuando amoneste o sancione.” (Reales Ordenanzas del Mando)

Como norma general, un Mando de Bomberos debe ejercer su posición:

- Desde el respeto, la cautela y la anticipación.
- Debe contemplar el mayor número de variables posibles.
- Debe ser consciente y consecuente con la realidad y los actos.
- Actuará con los medios apropiados ponderando de tal forma que ni el exceso ni el defecto de estos pueda provocar nuevas situaciones de riesgo.
- Debe con sus acciones y omisiones proteger la vida y la integridad no sólo de los afectados sino de su propio personal interviniente.
- Tomará cuantas medidas sean necesarias para garantizar la seguridad en la intervención .
- Velará por el cumplimiento de las normas internas y los reglamentos, elementos estos destinados a regular legalmente el funcionamiento del Servicio.
- Toma medidas para el cumplimiento de la Ley de Prevención de Riesgos Laborales.

El mando es la figura de referencia dentro de la Organización, y su labor debe garantizar el cumplimiento de la ley en el ejercicio de sus funciones y en el de su personal.

El mando debe actuar “con firmeza, justicia y equidad, evitando toda arbitrariedad y promoviendo un ambiente de responsabilidad, íntima satisfacción, mutuo respeto y lealtad*. Mantendrá sus órdenes con determinación, pero no se empeñará en ellas si la evolución de los acontecimientos aconseja variarlas.”

Dentro del concepto de mando se integran otras figuras relativas al ejercicio del mando y que están vinculadas sobre todo al momento o circunstancia en la que se ejerza dicha autoridad. Así pues tenemos:

- **Mando Jerárquico:** Es la figura del mando que se establece dentro de la organización y en la que se fundamenta la estructura piramidal de ésta
- **Mando Único:** cuya figura se establece para diferentes tipos de emergencias en los que confluyen diferentes instituciones o diferentes dotaciones de la misma institución, quedando esta figura al cargo de todas las demás
- **Mando Natural:** Es la figura asociada al mando de mayor rango de la organización a través de la cuál sale al información y entran las órdenes que pudieran derivar de otras entidades involucradas en el siniestro. En el caso de una emergencia en la que se trabaje con otros bomberos o con otros cuerpos de seguridad, sólo se recibirán y emitirán órdenes por los mandos naturales de cada una de las entidades para con sus integrantes.
- **Puesto de Mando:** Es el lugar o persona física en quién se establece la dirección y coordinación de una emer-

gencia. El puesto de mando está compuesto por los mandos de los diferentes grupos de acción, en su caso. En los modelos de ICS (Incident Command System), esto se denomina el mando unificado.

De esta forma, el Mando de Bomberos ha de actuar con

- **Honestidad**, ya que además es un servicio público.
- **Compromiso** con la tarea, el resto de compañeros y el ciudadano.
- **Integridad** de tal forma que no se deje corromper.
- **Transparencia** ante la organización y la sociedad.
- **Conducta** Intachable en su quehacer diario y acciones.
- **Excelencia**, buscando una mejora continua de sus propias facultades y las de sus colaboradores.
- **Lealtad** entendiendo esta por el máximo respeto hacia la organización.
- **Responsabilidad** ciudadana, como primera premisa a la hora de actuar en las emergencias.

4.2. COMPETENCIAS

Toda unidad de competencia, por definición, requiere el desarrollo amplio de dos conceptos fundamentales: saber (conocer) y hacer (aplicar). Por lo tanto, el mando intermedio, además de conocer y saber las técnicas de mando, los procesos y herramientas organizacionales y organizativos y la información y procesos de comunicación interna y externa, debe ser capaz de aplicar todos esos conocimientos al ejercicio del puesto y dentro de la actividad diaria que tenga encomendada.



Imagen 71. Competencias

Para el correcto desempeño de las funciones del mando y sus Unidades de Competencia, se han de acompañar estas de las denominadas competencias profesionales. A cada Unidad de Competencia, por lo tanto, le corresponden una serie de competencias profesionales:

Tabla 17. Competencias profesionales

MANDO Y CONTROL	COMUNICACIÓN E INFORMACIÓN	PLANIFICACIÓN Y COORDINACIÓN
<ul style="list-style-type: none"> • Tolerancia a la presión • Liderazgo • Resiliencia • Respeto • Toma de decisiones • Autoconfianza • Impacto e influencia • Gestión del miedo • Intuición • Tolerancia al estrés 	<ul style="list-style-type: none"> • Asertividad • Empatía • Comprensión oral • Escucha activa • Comprensión interpersonal • Desarrollo de interrelaciones 	<ul style="list-style-type: none"> • Resolución de problemas • Capacidad analítica • Compromiso con la Organización • Orientación al logro • Organización • Anticipación • Desarrollo de personas • Trabajo en equipo • Gestión de recursos

4. VALORES, COMPETENCIAS Y CUALIDADES DEL MANDO

4.1. VALORES

Se definen como “valores del mando” aquellos valores que de forma moral y legal han de acompañar a este en el desempeño de sus funciones. Dichos valores, han de servir de ejemplo e inspiración al resto del *staff* y han de estar alineados con los del resto de la organización de bomberos.

El origen de estas competencias proviene del autor Boyatzis y su libro *The Competent Manager* (1982), aunque McClelland ya citaba el término “competencia” en su artículo “*Testing for competence rather than for intelligence*” en 1973, donde lo definió como una característica personal que puede evaluarse y que permite diferenciar a aquellos empleados que tienen un rendimiento superior de los que tienen un promedio.

Así, las competencias profesionales que debe desarrollar el Mando de Bomberos para poder realizar cada una de sus funciones son igualmente aspectos que se pueden trabajar y mejorar en el tiempo siempre que la voluntad de quien lo ejerce así se manifieste y además obtenga el apoyo de la organización a nivel formal para el desarrollo de las mismas.

4.2.1. COMPETENCIAS RELATIVAS A LA UNIDAD DE COMPETENCIA DE MANDO Y CONTROL

- **Tolerancia a la presión:** capacidad de continuar actuando eficazmente aún en situaciones de presión de tiempo, oposiciones y diversidad. Es la facultad de responder y trabajar con alto desempeño en situaciones de mucha exigencia.
- **Liderazgo:** supone la intención de asumir el rol de líder de un grupo o equipo de trabajo. Implica el deseo de guiar a los demás. El liderazgo suele estar, pero no lo está siempre, asociado a posiciones que tienen una autoridad formal. El “equipo” debe considerarse en sentido amplio como cualquier grupo en el que la persona asume el papel de líder (debe contrastarse con la competencia de “Trabajo en Equipo y Cooperación”).



Imagen 72. Liderazgo

- **Resiliencia:** es la capacidad de superar crisis, problemas o inconvenientes, saliendo reforzado de estas.
- **Respeto:** hacia sus colaboradores, pares y superiores así como a todo aquel con quien deba actuar, intervenir o trabajar en el desempeño diario.
- **Toma de decisiones:** capacidad para elegir entre varias alternativas, aquellas que son más viables para la consecución de los objetivos, basándose en un análisis exhaustivo de los posibles efectos y riesgos así como posibilidades de implantación.
- **Autoconfianza:** es el convencimiento de que uno es capaz de realizar con éxito una tarea, elegir el enfoque adecuado para realizar un trabajo o resolver un proble-

ma. Incluye el mostrar confianza* en las propias capacidades, decisiones y opiniones (por ejemplo, ante nuevas dificultades).

- **Impacto e influencia:** implica la intención de persuadir, convencer, influir o impresionar a los demás para que contribuyan a alcanzar los objetivos propios. Está basado en el deseo de causar un efecto específico en los demás, una impresión determinada o una actuación concreta cuando se persigue un objetivo.
- **Gestión del miedo o manejo de la incertidumbre:** capacidad para discernir, evaluar con objetividad y tomar decisiones efectivas en escenarios caracterizados por el riesgo, la incertidumbre y complejidad.
- **Intuición:** es la capacidad de percibir una idea, situación o generar soluciones ante diferentes problemas sin necesidad de elaborar un proceso razonado y establecer conceptos a través de las bases del pensamiento lógico.
- **Tolerancia al estrés:** es la habilidad para seguir actuando con eficacia en situaciones de presión de tiempo, desacuerdo, oposición y diversidad. En el caso de bomberos se añade la activación del SNC asociado a la activación de los receptores encargados de preservar la supervivencia.

4.2.2. COMPETENCIAS RELATIVAS A LA UNIDAD DE COMPETENCIA DE COMUNICACIÓN E INFORMACIÓN

- **Asertividad:** se define como la capacidad de decir y hacer lo que se piensa de manera respetuosa hacia los demás a pesar de estar en desacuerdo. Es una capacidad comunicativa que requiere de madurez y experiencia, además de un manejo de la inteligencia emocional.
- **Empatía:** es la capacidad de ponerse en la situación de otra persona en situaciones difíciles, de conflicto o que requieran de un cambio actitudinal. Supone pensar, sentir y hablar como lo haría la otra persona para entender mejor la situación en la que se encuentra. La empatía es un rasgo que debería ser esencial a todas las personas que administran recursos humanos y que se debe de buscar y desarrollar con especial interés en los líderes.

Goleman (1998) lo entiende como la capacidad para captar los sentimientos, necesidades e intereses ajenos. Oxford lo concibe como bondad, respeto y compasión, es decir, respeto al sufrimiento ajeno, a los demás, aceptar el riesgos de cometer errores y que en situaciones de gran confusión como en las emergencias o desastres. También se refiere a la capacidad para el reconocimiento de los propios errores, y aceptar la crítica constructiva.

Tratando de hacer más ilustrativo recurriremos a los criterios del National Institute of Mental Health de los Estados Unidos, por el que podríamos decir que una persona que tiene empatía es también una persona que tiene un buen concepto de la gente, es decir, sabe dar afecto y tiene en cuenta los intereses que surgen, tiene relaciones personales satisfactorias y duraderas, espera tener simpatía por la gente y confiar en ellas, y da por sentado que los demás confiarán en él/ella y que sentirán simpatía por él/ella, respeta las diferencias que observan en la

gente, no abusa de los demás ni permite que abusen de él/ella, siente que forman parte del grupo al cual lidera y experimenta un sentido de responsabilidad por otros equipos y personas.

Sin esta capacidad posiblemente no podríamos ponernos en el lugar de los damnificados o entender sus necesidades como reales, podríamos generar conflictos a la hora de realizar la distribución de la ayuda. Así mismo podríamos llegar a exigir a nuestros equipos hasta el agotamiento definitivo sin programar o aceptar horarios de descanso o rotación ni preocuparnos por atender sus necesidades mínimas como alimentación y abrigo.

- **Comprensión oral:** es la capacidad de entender el mensaje en formato oral a través de la información que se reciba. Comprender es más que escuchar, significa procesar la información recibida.

- **Escucha activa:** disposición y Capacidad para recibir y entender cualquier tipo de información importante de una comunicación oral entre dos o varias personas.



Imagen 73. Escucha activa

- **Comprensión interpersonal:** implica querer entender a los demás. Es la habilidad para escuchar, entender correctamente los pensamientos, sentimientos o preocupaciones de los demás aunque no se expresen verbalmente o se expresen parcialmente. Esta competencia mide la creciente complejidad y profundidad que supone entender a los demás; puede también incluir la sensibilidad intercultural.
- **Desarrollo de interrelaciones:** Es la capacidad de generar nuevas relaciones o fortalecer las ya existentes a través de la comunicación y en pro de una mejora en el traslado de información o procesamiento de esta.

4.2.3. COMPETENCIAS RELATIVAS A LA PLANIFICACIÓN Y COORDINACIÓN

- **Resolución de problemas o gestión de conflictos:** capacidad para resolver eficazmente situaciones, hechos o conflictos en los que se ponen en juego intereses que pueden afectar a las relaciones entre personas, hacer peligrar los objetivos, los intereses o la imagen de la organización.
- **Capacidad analítica:** capacidad para identificar, comprender y evaluar las diferentes variables que inciden en la consecución de un objetivo, determinando las posibles alternativas de viabilidad, teniendo en cuenta su repercusión en los niveles de calidad y eficiencia esperados.
- **Compromiso con la organización:** conocer los valores y elementos culturales de la empresa, asumirlos, defenderlos y promulgarlos como si fueran propios. Se refiere a la disposición que tenga el trabajador para defender los intereses de la empresa en ocasiones en que éstos se vean amenazados. Implica también el dar prioridad

a los intereses organizacionales y comprometerse a la consecución de los mismos.

- **Orientación al logro:** es la preocupación por realizar bien el trabajo o sobrepasar un estándar. Los estándares pueden ser el propio rendimiento en el pasado (esforzarse por superarlo), una medida objetiva (orientación a resultados), superar a otros (competitividad), metas personales que uno mismo se ha marcado o cosas que nadie ha realizado antes (innovación). El realizar algo único y excepcional también indica orientación al logro.
- **Organización:** capacidad para gestionar el tiempo, las tareas y las personas de tal forma que de esta gestión se saque el mayor partido de forma ordenada y con la mayor eficacia y eficiencia posibles.
- **Anticipación:** identificar posibles necesidades y generar procedimientos encaminados a la resolución de estas. Es la capacidad de prever situaciones, problemas o acontecimientos relativos al funcionamiento diario de la organización.
- **Desarrollo de personas:** implica un esfuerzo constante por mejorar el aprendizaje o el desarrollo de los demás a partir de un apropiado análisis de sus necesidades y de la organización. Se centra en el interés por desarrollar a las personas, no en el de proporcionar formación.
- **Trabajo en equipo y cooperación:** implica la intención de colaboración y cooperación con otros, formar parte de un grupo, trabajar juntos, como opuesto a hacerlo individual o competitivamente. Para que esta competencia sea efectiva, la intención debe ser genuina. Puede considerarse siempre que el ocupante del puesto sea miembro de un grupo que funcione como un equipo. "Equipo", como en el caso de "Liderazgo", se define de forma amplia como un grupo de personas que trabaja en procesos, tareas u objetivos compartidos, en el mismo departamento o entre departamentos.



Imagen 74. Trabajo en equipo

- **Gestión de Recursos:** Capacidad para optimizar y rentabilizar los recursos humanos, técnicos y económicos de que dispone, con el objetivo de mejorar los procesos, procedimientos y métodos de trabajo y contribuir a la eficacia y agilidad de los sistemas de gestión.

4.3. CUALIDADES

Las cualidades del mando se definen como la suma entre las competencias profesionales y los valores. Podemos decir que la cualidad es aquello que describe o define un comportamiento o conducta. A su vez, la conducta es la suma del pensamiento y la actitud con la que este se lleva a cabo, es por ello que ser competente no hace ser eficiente.

6. DIFICULTADES EN EL EJERCICIO DEL MANDO

Debemos conocer, para poder hacerles frente, a las principales dificultades que nos surgirán en el ejercicio del mando. Algunas de ellas se estudian brevemente a continuación:

6.1. ROLES CONFLICTIVOS

Surgen cuando por el cumplimiento de un conjunto de presiones (órdenes), se dificulta, objeta o imposibilita el cumplimiento de otro conjunto de presiones (órdenes).

En el campo de las emergencias y desastres esto se puede evidenciar cuando dos o más jefes de equipo u oficiales dan órdenes contradictorias a los integrantes de un solo equipo. En este caso además se produce un elemento conflictivo ya que la propia cadena de mando se ve comprometida.

También se da cuando las órdenes y procedimientos formales que se imparten o se tienen que cumplir entran en conflicto con los deseos o intereses individuales de los efectivos. Un caso típico es cuando se da la orden de relevo en los equipos de rescate o de lucha contra incendios y sus efectivos son renuentes a dejar el trabajo que están realizando a pesar que puedan estar agotados.

El conflicto en el rol mina la satisfacción en el trabajo, la disminución en la calidad de las decisiones tomadas y la reducción de la creatividad. Es una forma de identificar el problema en el rol desempeñado y las competencias de este y no en personalizar sobre las acciones que se están llevando a cabo.

6.2. AMBIGÜEDAD DEL ROL

Es una falta de claridad sobre el papel que se está desempeñando, así como de los objetivos del trabajo y el alcance de las responsabilidades en el trabajo individual.

En el caso de las emergencias y desastres una mala organización y descoordinación de los equipos de primera respuesta, trae como consecuencia que sus integrantes no tengan en claro el objetivo de su presencia en el lugar, sientan que se está desperdiciando recursos y esfuerzos o que se están duplicando funciones.

La ambigüedad en el rol trae como consecuencia una reducción en la autoestima, niveles bajos de motivación y resentimiento entre otros (Margolis, Kroes y Quinn 1974, Caplan y Jones, 1975).



En este sentido es importante adiestrar en la formación para que todos los integrantes de los equipos de trabajo entiendan que tienen funciones y tareas encomendadas de manera específica por lo que en algunas ocasiones sin necesidad de conocer todo el plan de acción, deban acometer dichas tareas a pesar de no tener toda la información. Es una medida preventiva a la hora de que ocurra esta circunstancia de ambigüedad de rol.

6.3. SOBRECARGA DE TRABAJO

La sobrecarga de trabajo puede ser cuantitativa o cualitativa (Ivancevich, Matteson, 1985), a la de tipo cuantitativa los equipos de primera respuesta están habituados porque generalmente en las emergencias y desastres existe una gran cantidad de trabajo pesado que realizar y muy poco tiempo si se quiere salvar vidas y ayudar a las personas. Sin embargo, la sobrecarga de tipo cualitativa ocurre cuando el personal siente que no está preparado o cualificado para realizar la misión encomendada o que carece de los medios técnicos mínimos requeridos para poder ejecutarla.

Esto puede originar un deterioro en las relaciones interpersonales, aumentar el índice de los accidentes, falta de confianza en uno mismo y disminución en la calidad de la toma de decisiones.

Como medida preventiva, es importante desarrollar programas y planes formativos de carrera que aborden los puntos fuertes y débiles del equipo así como poner en marcha acciones encaminadas a trabajar aquellos elementos externos a la organización de bomberos (empresas, zonas de riesgo forestal, poblaciones complicadas, accesos...) que puedan ser un elemento hostil sobre el que poder elaborar un pre-planing que mitigue esta carga de trabajo.

6.4. LA RESPONSABILIDAD POR OTROS

Cuanto más se asciende en la escala jerárquica aumentan las responsabilidades no solo por los equipos y recursos asignados para su administración sino también por la administración del personal, en las operaciones de emergencias y desastres la responsabilidad no es sólo administrativa, sobre los líderes —del ámbito que fuera— recae la responsabilidad de la integridad física de bomberos y/o dotaciones que están obedeciendo sus órdenes en condiciones de trabajo altamente inestables y peligrosas.

Todo este cúmulo de circunstancias exigen de los líderes y jefes que integran el “Puesto de Mando” el conocimiento de procedimientos técnicos actualizados que garanticen el empleo racional del equipo apropiado para cada tipo de emergencia y de la administración adecuada de los recursos logísticos y humanos puestos a su disposición.

7. DELEGACIÓN Y EMPOWERMENT

7.1. DELEGACIÓN

La delegación de funciones es el elemento clave en la gestión ya que incide de manera contundente en la capacidad con la que se gestiona y esta a su vez en el resultado de la misma.

Como apoyo a la mejora de este proceso, existe la posibilidad de ejercer, por parte del mando la delegación de autoridad. La delegación de autoridad es uno de los instrumentos clave y esenciales en el desarrollo de cualquier modelo de gestión.



Imagen 84. Sobrecarga de trabajo



Imagen 85. Mando delegando tareas

Es una herramienta que se implanta en las organizaciones con el objetivo de reforzar su sistema de control interno, clarificando, de acuerdo con el modelo de gestión de la organización, quiénes son los responsables de cada una de las tareas y decisiones existentes en los procesos críticos.

Los procesos críticos del ámbito de la gestión que pueden ser delegables por parte del mando son:

a) La gestión de procesos operacionales

Su resultado repercute directamente sobre la intervención:

- Gestión de la Información.
- Movilización y desmovilización de Medios.
- Seguridad.
- Logística.
- Comunicaciones.

b) La gestión de procesos gerenciales

Su resultado repercute directamente sobre la propia organización:

- Compras y Mantenimientos.
- Procedimientos y Planificación.
- Prevención y Riesgos Laborales.
- Formación y RRHH.

Dichos procesos críticos son tales por diferentes causas:

- Volumen e intensidad del proceso.
- Trascendencia para el funcionamiento de la Organización.
- Porcentaje de importancia en el resultado final.
- Capacidad de los recursos para gestionar dicho proceso.
- Dificultad del proceso.

Todos y cada uno de los procesos descritos son delegables por parte del mando en parte del personal del *staff* de mando y siempre siguiendo la jerarquía de la organización de tal forma que se respete la cadena de mando. Habrá procesos que puedan asignarse a personal del mismo rango, escala o categoría, en ese caso no se considera una delegación como tal, sino una reasignación de tareas.

Para que se considere una delegación se han de cumplir los siguientes requisitos:

- Debe asignarse a personal del *staff* inferior a la categoría que tenga la función propia.
- El delegado debe tener la capacidad, formación y posibilidad de hacerse cargo de la tarea o procesos delegados.
- Debe existir un sistema de control por parte del delegante que garantice la correcta ejecución de las tareas y proceso por parte del delegado.
- Debe existir un sistema de comunicación interna que ponga en conocimiento de todo el personal de la organización y en caso necesario del personal ajeno a esta, la delegación asignada.
- La delegación tiene un principio y un fin que deben ser establecidos por el delegante.

La delegación conlleva el traspaso de cierto grado de autoridad, que puede articularse de tres formas distintas, conocidas como los tres niveles de autoridad en la delegación. Son éstos:

- Nivel Bajo de delegación: "Pregúntame - Ejecuta - Infórmame del resultado".

- Nivel Medio de delegación: "Ejecuta - Infórmame del resultado".
- Nivel Alto de Delegación: "Ejecuta y Continúa".

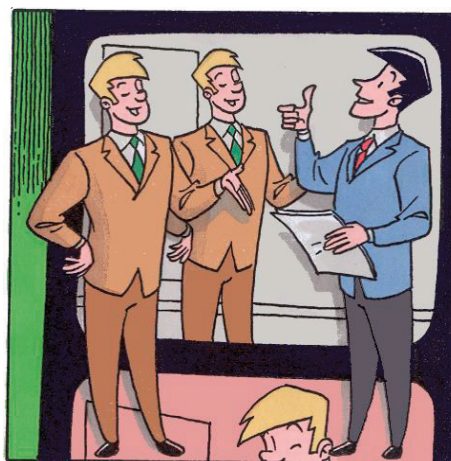


Imagen 86. Traspaso de autoridad

Optar por uno u otro irá condicionado por varios factores, siendo los más importantes la preparación y capacitación del delegado y la confianza por parte del delegante en este.

Habitualmente, la delegación suele generar mayores problemas para el delegante que para el Delegado ya que requiere de un muy alto nivel de autoconfianza y de autoestima, así como tener unos conocimientos amplios en la materia a delegar y confianza y conocimiento de las capacidades de sus subordinados.



La delegación de autoridad no implica la delegación de responsabilidad, ya que el último responsable es siempre el delegante. Aunque sí que hay ciertos porcentajes de Responsabilidad en la ejecución del delegado y por ello, ambas partes deben reconocerlos y ponerlos de manifiesto con el compromiso mutuo de ser conscientes de lo que se está delegando antes de que la delegación se materialice como tal.

7.2. EMPOWERMENT

Como principal componente de la delegación nos encontramos con el *empowerment*.

El *empowerment* es la herramienta que permite potenciar, capacitar y dotar al personal de la organización de las capacidades, cualidades y competencias propias para ir adquiriendo y un mayor nivel de rendimiento en aquellas tareas y funciones que tiene asignadas de manera habitual y en otras que a nivel delegativo puedan adquirir (por ejemplo, el papel de ojeador-Informante en incendios forestales es una figura delegada por el Jefe de Extinción que permite gestionar de mejor manera la Información dentro de un siniestro).

Empoderar a dicho bombero mediante formación, maniobras y otras acciones, creará la posibilidad de mejorar en el desempeño de dicha delegación. Al final, esta herramienta consiste en darle un mayor poder al miembro de *staff* para de esta manera mejoren los niveles de acción en la organización de bomberos.

Toma de decisiones

1. DEFINICIÓN DEL PROCESO

La toma de decisiones es un proceso mental encaminado a resolver determinadas situaciones, cuestiones o problemas generando cambios a través del análisis de la información previa, el razonamiento y su posterior planteamiento de soluciones prácticas hacia un nuevo modelo deseado.



Imagen 89. Toma de decisiones

Se trata de un proceso dinámico en el cual el mando de bomberos, ha de gestionar como si de un proceso más de gestión se tratara, un número de *inputs* y elaborar un mismo número de *outputs* (entradas y salidas).

Igualmente como todo proceso de Gestión, la toma de decisiones requiere de una planificación, una ejecución, una evaluación y un control o ajuste.



Imagen 90. Proceso de la toma de decisiones

Dicho proceso de toma de decisiones es intrínseco a la figura del propio mando y debe al menos regirse por unos parámetros que permitan ejercer la autoridad de manera prudente, habiendo analizado la situación y valorando la información disponible en tal caso. Esto es así, ya que la toma de decisiones como tal, es además una competencia inherente al puesto de trabajo del mando intermedio, que además forma parte de sus funciones diarias.

La toma de decisiones es uno de los procesos más complejos a los que se enfrentan los mandos en las organizaciones. En cualquier caso, como premisa principal el mando debe tener en cuenta que “toda Decisión debe velar por la seguridad y el correcto funcionamiento del Servicio”.

Como hemos comentado previamente, dentro del desarrollo profesional del mando de bomberos, este se ve expuesto a una serie de circunstancias que le obligan a tener que tomar decisiones de diferente índole, importancia y ámbito, si bien en todo caso es relevante la consecuencia de estas.



El perfil de mando requiere de la habilidad de tomar decisiones rápidas, concretas, concisas y que en la gran mayoría de los casos están condicionadas por los factores de tiempo, estrés y nivel de implicación operativa (caso de emergencias). Esto quiere decir que en muchos casos, el propio “mando de bomberos está afectado por el problema” por lo que su capacidad de visión y percepción de la realidad puede verse implicada y mermada.

Como norma general para todo tipo de decisiones que deba acometer el mando en su día a día fuera y dentro de la emergencia, este debe tener en cuenta las siguientes cuestiones:

- Sus decisiones deben ser abiertas, permitiendo que se puedan expandir, revertir y complementar.
- Una vez tomada la decisión, el mando debe poner en marcha el plan de acción.
- No tomar una decisión es tomar una decisión.
- El mando debe decidir porque, si no lo hace, otro decidirá por él.
- Para que una toma de decisiones sea eficaz es importante que en el manejo de la información el mando tenga en cuenta lo siguiente:
 - Distinguir entre suposiciones y hechos.
 - La información inicial suele ser incompleta, esta se irá completando a medida que se avance en el tiempo.

Por lo tanto, la toma de decisiones como tal, es un proceso que el mando no puede evitar y en el cual debe aprender a desenvolverse con soltura ya que además de su eficacia en la aplicación del proceso, depende el resultado no sólo de las intervenciones sino del funcionamiento diario del Servicio.

2. CLASIFICACIÓN DE LAS DECISIONES

Las decisiones que afectan a los mandos intermedios de los Cuerpos de Bomberos, pueden clasificarse de diferentes formas:

2.1. EN FUNCIÓN DEL NIVEL ORGANIZACIONAL AL QUE AFECTA LA DECISIÓN

- **Nivel Estratégico**, son aquellas decisiones que afectan a toda la estructura y conjunto de la organización. Generalmente este nivel de decisión pertenece a la más alta jefatura.
- **Nivel Táctico**, comprende todas aquellas decisiones que sin ser estratégicas, abordan los aspectos relacionados con el modo de implantar procedimientos, cultura y funcionamiento, trasladando la estrategia a los niveles inferiores de la organización.
- **Nivel Operativo**, son las decisiones que afectan al ámbito cotidiano, relacionadas principalmente con el resultado final de las operaciones que se llevan a cabo en la organización como producto final y que corresponden al nivel medio/bajo de la organización.



Imagen 91. Decisión a nivel operativo

2.2. EN FUNCIÓN DEL ÁMBITO DE APLICACIÓN DE LA DECISIÓN

Aquí se distinguen, principalmente, dos grandes grupos por el método a aplicar en caso de tener que tomar la decisión, cuestión que se desarrolla más adelante.

- **Decisiones en situaciones de no emergencia:**
 - Funcionamiento diario.
 - Formación.
 - Personal.
 - Administrativas.
 - Organización (limpieza, mantenimientos...).
- **Decisiones en situaciones de emergencia:**
 - Movilización de medios.
 - Establecimiento de zonas operativas.
 - Control de siniestros.
 - Elaboración de planteamientos o planes operacionales.
 - Priorización de tareas.

2.3. EN FUNCIÓN DEL IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACIÓN

Según, el grado de dificultad, dedicación, atención y recursos que se lleva una decisión dentro de una organización se mide el impacto final de esta. Dicho de otro modo, el resultado es lo que cuenta. Así tenemos en este apartado decisiones de:

- Bajo impacto.
- Medio impacto.
- Alto impacto.

Esta clasificación afecta a las dos anteriores, las de niveles y las de ámbito.

Como norma general, todas las decisiones que afecten a la parte operacional en emergencias se entenderán de Alto Impacto.



Una decisión que afecta al ámbito de Personal en las emergencias es el nivel de protección. Dada la relevancia de la seguridad en intervención, por pequeña que sea la decisión sobre el uso determinado de un EPI, ésta se considera siempre de Alto Impacto.

Otro ejemplo de Alto Impacto en ámbito de no emergencia sería, tomar una decisión sobre cuestiones formativas (¿qué maniobra se realizará en la guardia de hoy?). Esto es así porque afecta tanto al desarrollo formativo de los bomberos como al crecimiento del conjunto de la Organización y la mejora de procesos internos sobre metodología y aplicación de técnicas de intervención.

Este último ejemplo, por lo tanto, pone de manifiesto que el mando ha de ser consciente del tipo de ejercicio que se va a realizar, tomar la decisión táctica de cómo hacerlo y tomar cuantas decisiones operativas sean necesarias para su correcta ejecución trasladando el resultado de la misma al resto del operativo y escalas de la jerarquía si fuera necesario.

El mando intermedio ha de tener la capacidad suficiente como para interpretar en qué tipo de decisión está involucrado. Debe ver más allá de la decisión en sí y poner énfasis en el resultado.

Igualmente, cada organización determina en su régimen de funcionamiento el citado nivel de impacto o no de las decisiones que en ella se toman. De ahí nace la necesidad de tener que proceder, protocolizar o determinar mediante informaciones internas, aquellos aspectos que deban ser tenidos en cuenta en determinadas decisiones (por ejemplo, movilización de medios en siniestro, vestuario, horario de actividades,...)

3. MODELOS DE TOMA DE DECISIONES EN EMERGENCIAS PARA MANDOS DE BOMBEROS

El objeto fundamental de un Servicio de Bomberos a través de sus mandos es resolver las emergencias.

En 1985 Gary Klein y otros comenzaron a desarrollar el modelo preparado por reconocimiento para tomar decisiones. Estudiaron la toma de decisiones del ejército y examinaron cómo los bomberos tomaban decisiones. La conclusión a la que llegaron, es que en los servicios de bomberos los mandos tomaban las decisiones de dos formas principalmente:

- De manera **intuitiva**.
- Mediante un **análisis** de problemas y un razonamiento táctico básico basado generalmente en el ensayo - error.

En cualquiera de los dos casos (intuitivo o procedimiento razonado), la toma de decisiones es, como decimos, un proceso complejo y que además está condicionado ya que:

- Hay que tomar siempre una decisión, no tomarla es dejar la emergencia al azar.
- La toma de decisiones implica tener que elaborar un plan de acción.
- Las decisiones no se comunican, sí el plan de acción.
- La toma de decisiones es responsabilidad únicamente del mando.
- La toma de decisiones **no es delegable**.
- La toma de decisiones se entrena.

3.1. MÉTODO INTUITIVO

Si las analizamos un poco podremos observar como la llamada manera intuitiva de tomar decisiones, no es tan intuitiva como pueda parecer y que en muchas situaciones, ambos modelos se solapan y combinan.



Imagen 92. Decisión intuitiva

Haciendo un estudio desde el plano mental, este modelo tiene una estructura muy simple ya que en muchos casos se basa únicamente en la suposición de que “funcionará lo que se va a hacer”. Ahora bien, la estructura mental que se genera en este tipo de toma de decisiones es mucho más compleja y en la mayoría de los casos es la que finalmente hace acertar en la aplicación de la decisión táctica y las técnicas operativas. Esto ocurre porque el modelo o método intuitivo, se fundamenta principalmente en los siguientes factores:

- Formación.
- Experiencia en general.
- Experiencias Similares en situaciones parecidas en el pasado.
- Conocimiento de los medios propios y ajenos.
- Conocimiento del entorno.

Todos y cada uno de estos elementos se entremezclan a la hora de decidir de manera intuitiva, se van estructurando en la mente, de tal forma que en cuestión de segundos proyectan sobre el neocórtex del cerebro una imagen muy clara de lo que hay que hacer configurando la intuición. Todo este proceso se produce en su mayor parte de manera inconsciente.

Esto es así dado que la persona que toma la decisión pasa la secuencia de acción a través de una simulación mental, la cual está basada en los modelos mentales que la persona ha desarrollado. Por lo tanto la persona que toma la decisión tiene una idea acerca de cómo funcionan las cosas basada en el conocimiento que ha obtenido de su experiencia (Klein, 1985).

La intuición es la suma de todos esos elementos, pero además el mando ha de tener una serie de cualidades que le permitan elaborar ese planteamiento mental casi inconsciente y poder además llevarlo a cabo con éxito. Para ello, la toma de decisiones intuitiva del mando intermedio ha de complementarse con:

- Confianza.
- Claridad.
- Seguridad.
- Visión clara de la situación.
- Firmeza en la ejecución.
- Flexibilidad en la evolución.
- Liderazgo.



La única manera de entrenar, trabajar, potenciar y desarrollar estas habilidades, es a base de trabajo diario en maniobras, escenarios y ejercicios prácticos, así como en intervención. De esta forma la intuición del mando se verá reforzada y por lo tanto podrá tomarla como un elemento de decisión fiable.

A pesar de poseer esta potente herramienta, no se puede utilizar en todas las ocasiones ya que se opera, en la gran mayoría de los casos, con información incompleta. En las emergencias, el mando ha de recurrir a otras herramientas que pueda utilizar de forma premeditada y consciente para salvar los vacíos que en la aplicación de la intuición puedan surgir. De aquí nace el método razonado para la toma de decisiones.

3.2. MÉTODO DE RAZONAMIENTO

Este modelo está compuesto por el análisis de problemas y el razonamiento. En este caso la elaboración de la solución no forma parte de la toma de decisiones sino que más bien es el resultado de esta.

En este caso, el mando elabora la decisión a través de un proceso mental consciente, el cual se compone de dos partes fundamentalmente: gestión de la información y evaluación de variables.



Imagen 93. Decisión razonada

Este modelo de toma de decisiones está basado principalmente en:

- Conocimientos técnicos.
- Formación.
- Experiencia.
- Conocimiento del medio.
- Capacidad analítica.
- Capacidad estratégica y táctica.

Además para poder operar con dicho modelo, es necesario generar una estructura mental que permita trabajar cada una de las partes, de tal forma que se pueda obtener el mayor número de ítems posibles en ambas.

Para facilitar la comprensión de dicho proceso de toma de decisiones es crucial conocer como operamos de manera cognitiva, lo que se concreta en una serie de fases:

3.2.1. RECOPIACIÓN DE LA INFORMACIÓN

En esta fase, se conoce, procesa y finalmente se elabora la información sobre la que posteriormente se hará el análisis situacional.

El mando debe priorizar rápidamente los objetivos y resolver problemas. Esto requiere de la acumulación efectiva, registro y organización de la información. Dicha información puede por sí misma estar sesgada, incompleta o ser incierta. Es algo a tener en cuenta en la elaboración de la decisión posterior.

La recogida de información es un proceso continuo que debe incorporarse a los procesos de evaluación y reevaluación (Control) del propio siniestro. Dicho proceso se compone de diferentes elementos que van a condicionar la calidad, veracidad y velocidad con la que esta llega al mando.



Imagen 94. Recopilación de la información

El principal elemento es la información inicial, ya que, “si partimos de una información errónea, la decisión será errónea”.

Por lo tanto, para que la información que maneja el mando de bomberos tenga un carácter de relevancia y sirva como indicativo primario en la toma de decisiones y punto de partida para esta, el mando ha de asegurarse de conocer el mensaje, la fuente y el medio.

En los casos en que estas tres variables (mensaje, fuente y medio) sean de dudosa certeza, el mando podría consultar con el *staff* si la información que está recibiendo es completa, real y veraz. Esta sería una fase consultiva en la que el mando pueda delegar mayor número de tareas al resto del personal ya que se basan principalmente en captar y transmitir información relativa a los principales parámetros y/o condicionantes del siniestro.

3.2.2. TOMA DE CONSCIENCIA

Es la fase, quizá más importante y que condicionará la respuesta prácticamente en su totalidad, ya que a través de la toma de consciencia*, el cerebro en este caso es el encargado de extraer toda la información relevante.

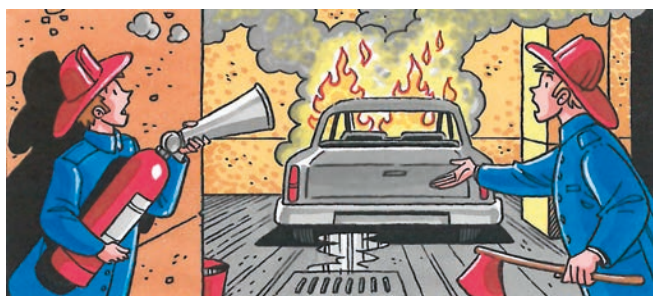


Imagen 95. Toma de consciencia

Es responsabilidad única del mando.

La toma de consciencia, en muchos casos puede verse alterada o incluso obstaculizada por elementos externos o internos (por ejemplo, en un accidente de tráfico, una persona que grita puede alterar la percepción de la gravedad de otros pacientes simplemente por captar en mayor medida nuestra

atención, o bien de manera interna, si el mando ha pasado un trauma o trance en una intervención similar a la que se enfrenta puede ver condicionada su toma de consciencia fruto del temor circunstancial).

La emocionalidad y la capacidad de autogestión del mando, igualmente en este momento, juegan un papel crucial.

Es momento, por lo tanto, de que el mando de manera consciente elabore una serie de preguntas de forma mental. Dichas preguntas sirven tanto para centrar la atención del mando, como para estructurar la información que hasta el momento ha ido procesando.

El mando por lo tanto como mínimo debe realizarse las siguientes preguntas:

- ¿Qué está pasando?
- ¿Dónde está pasando?
- ¿A quién afecta?
- ¿Cómo evoluciona?
- ¿Cuál es el riesgo?

Y darles respuesta a todas ellas.

3.2.3. PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

En esta fase, ya con toda la información y una consciencia clara de lo que está ocurriendo, el mando procesa mentalmente los datos ordenándolos por prioridad.

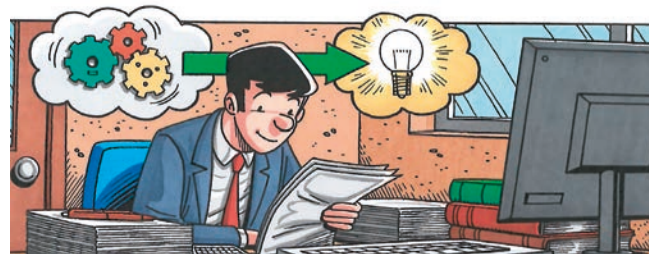


Imagen 96. Procesando la información

La prioridad en algunas ocasiones nos vendrá dada por protocolos o procedimientos (salvar vidas, rescates, mitigación de causas...) o bien, tras la toma de consciencia, por valorar los riesgos, problemas o prioridades de la situación.

Por ejemplo en un incidente con mercancías peligrosas, en la que hay víctimas atrapadas, la prioridad es el riesgo y el objetivo la vida y no al revés.

En cualquiera de los casos en esta fase igualmente se produce una previa comparación mental de lo que hace falta hacer y de lo que se puede realmente hacer, todo esto de manera inconsciente y debido principalmente al instinto más primitivo de supervivencia.

3.2.4. PROCESO DE RAZONAMIENTO

Es el momento en el que, de manera consciente, el mando elabora un proceso mental:

- **Experiencia:** ¿cómo se ha trabajado en casos similares?
- **Conocimientos teóricos:** ¿a qué me enfrente y cómo lo resuelvo?

* Ver glosario

- **Recursos internos** (creencias, intuición): ¿qué me dice mi intuición?
- **Conocimientos aplicados** (prácticas): ¿cómo lo hemos practicado?, ¿qué sabemos hacer bien?
- **Procedimientos:** ¿cuál es la sistemática?, ¿qué protocolo se requiere?



Imagen 97. Proceso de razonamiento

Gracias a este proceso mental, el mando compara lo que está ocurriendo, a quien le está ocurriendo y como está ocurriendo con lo que debería ocurrir, a quién y de qué manera conseguirlo a través de:

- Medios (propios o ajenos)
- Capacidad de respuesta
- Conocimiento de técnicas concretas
- Posibilidades de actuación (temporización)

Esta es la base del denominado **Método de Razonamiento Táctico** en el que se analizan las diferentes variables del siniestro desde el ¿qué?, ¿dónde?, ¿a quién? y posteriormente se elabora el planteamiento táctico.

En esta fase del proceso, también el mando ha de evaluar y ponderar* los riesgos que previamente han sido detectados, informados y contemplados en la fase de gestión de información.

Tanto en la toma de decisiones Intuitiva como en la toma de decisiones razonada, existen dos factores limitantes: el tiempo y el estrés. Para mitigar* las causas de estos dos factores se pueden elaborar herramientas que mejoren la eficacia y eficiencia en situaciones de riesgo en las que el factor humano puede verse limitado (procedimientos operativos y protocolos de activación entre otros).

4. EFICIENCIA EN LA TOMA DE DECISIONES EN EMERGENCIAS – PROTOCOLOS Y PROCEDIMIENTOS

Los protocolos y los procedimientos sirven para mostrar, determinar e implantar una serie de pasos estándar en función de una situación tipo y que favorece la elaboración rápida de un planteamiento táctico. Son dos herramientas que permiten y facilitan la toma de decisiones para situaciones concretas, específicas y delimitadas. Se pueden elaborar de manera sucinta de tal forma que no toda situación o problema pueda ser procedimentada pero sí parte de él.

Generalmente, en los Servicios de Bomberos este tipo de herramientas se utiliza en la parte más operativa, ya que como se ha mencionado en otros apartados de este manual, es cuando más limitada está la capacidad para pensar del mando.



Imagen 98. Maniobra siguiendo un procedimiento establecido

Como norma general los procedimientos establecen cómo se ha de proceder en un determinado caso, mientras que los protocolos son el conjunto de dichos procedimientos.

La elaboración de estos documentos, reduce el tiempo de procesamiento mental en la toma de decisiones y se ha comentado, más concretamente en la fase del razonamiento táctico.

Otras medidas para mejorar la eficiencia en la toma de decisiones pasan por la gestión y control del estrés por parte del mando. Esto le permitirá trabajar con mayor nivel de consciencia y mayor claridad a la hora de pensar dejando la emocionalidad a un lado y solamente reservada como un instinto para preservar la seguridad pero nunca como un elemento limitante para llevar a cabo su labor.



Imagen 99. Control del estrés

En este caso el control de la respiración, el autocontrol y el manejo de las propias emociones mediante un autoliderazgo eficaz serán de ayuda para el responsable de bomberos.

Además resulta de eficacia y diligencia, que el mando antes de tomar una decisión, más si ésta es difícil, sepa identificar el valor moral y legal que está en juego en esa decisión. Esto le puede aportar claridad a la hora de decidir y sobre todo le puede marcar una línea de actuación a la hora de trazar el planteamiento táctico, el plan de acción o simplemente esklar el resultado que desea conseguir.

Una vez más la toma de decisiones debe estar alineada con el resto de valores, misión y visión de la organización y el servicio ya que en cada decisión del mando y cada uno de los miembros de su *staff* está representada esta, su estrategia y su jerarquía.

* Ver glosario

Para la mejora de la eficacia y eficiencia en la toma de decisiones, en determinadas situaciones, es interesante que los colaboradores o bomberos tengan nociones. Esto es así, ya que habrá situaciones en las que el propio bombero en su soledad o en binomio con otro tendrá que decidir qué técnica aplicar o cómo hacer algo (por ejemplo, cómo proyectar agua en un incendio de interior una vez dentro del siniestro).

Es una función, por lo tanto, del propio mando generar un nivel de consciencia tal en su personal que les capacite para la toma de decisiones en momentos como el expuesto. De esta forma el mando podrá delegar algunas funciones y dedicar más tiempo a las tareas de control.

Cuando se ha elaborado la decisión, para que no haya dilaciones, es necesario que el mando proceda a elaborar el plan de acción inmediatamente. Con una toma de decisiones bien elaborada, el plan de acción será rápido, conciso y concreto. A su vez las órdenes que dará el mando serán claras y comprensibles. Por lo tanto la eficacia y eficiencia en la ejecución, comienza con una toma de decisiones correcta

Toda toma de decisiones, como proceso dinámico que es y que se ha mencionado durante el texto, requiere de retroalimentación. Esto quiere decir que una vez se ponga en marcha un plan de acción de la índole que sea, tanto en emergencia como en no emergencia, habrá que determinar si tras la aplicación de este se han cubierto los objetivos o es necesario realizar ajustes. En este caso, tendríamos que volver a elaborar un nuevo proceso de toma de decisiones.

El mando en las emergencias tiene que usar herramientas que le permitan la acumulación y procesamiento de la información (SITAC, planos, plano del inmueble, GPS...). Sin una efectiva acumulación y utilización de la información, ocurre rápidamente una saturación y sobrecarga, con lo que ya no se pueden tomar decisiones.

No debemos olvidar que es fundamental que el mando de bomberos tenga un alto nivel de autoconocimiento, autodisciplina y autocontrol que le permitan mejorar en su toma de decisiones a la hora de:

- Enfocarse en la intervención y en las soluciones diarias.
- Utilizar al máximo su inteligencia, que en este caso es la suma de conocimiento + experiencia.
- Fomentar la productividad en el ambiente laboral y un clima propicio
- Mejorar en su capacidad de tomar decisiones de forma intuitiva.

5. HERRAMIENTAS FACILITADORAS PARA LA TOMA DE DECISIONES

A continuación se proponen una serie de herramientas consideradas como elementos facilitadores a la hora de tomar decisiones en el caso de los Mandos de Bomberos.

Para toma de decisiones no relacionadas con la emergencia y de uso cotidiano para el mando en labores de gestión de personal, formación, compra de material, mantenimientos etc. y que está relacionada principalmente con la parte más estratégica de estos, se pueden aplicar las siguientes:

5.1. ANÁLISIS (D.A.F.O. o F.O.D.A.)

Consiste en una herramienta mediante la cual se pueden analizar las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas. Fue elaborada por Albert S. Humphrey con el objetivo de descubrir por qué fallaba la planificación en las organizaciones durante los años 70.

Debilidades Puntos débiles internos de la organización	Amenazas Agentes externos a la organización que afectan negativamente
Fortalezas Puntos fuertes de la propia Organización	Oportunidades Agentes externos a la organización que afectan positivamente

Una vez rellenados los recuadros conforme a lo descrito en ellos, el mando:

- Ha de centrarse en elaborar planes de acción para potenciar los puntos fuertes y aprovechar las oportunidades.
- Ha de procurar elaborar planes de acción de mitigación de amenazas y de eliminación o mejora de los puntos débiles.

5.2. LLUVIA DE IDEAS O BRAINSTORMING

Técnica efectiva para generar soluciones a través del análisis de problemas simples y con la participación grupal. Esta herramienta consta de varias fases:

- 1) Descripción del problema y puesta en común.
- 2) Elaboración de ideas y puesta en común (toda idea es válida).
- 3) Recopilación de ideas, cuantas más mejor.
- 4) Depuración de ideas (se escogen las ideas más relevantes).
- 5) Clasificación de ideas y puesta en el Plan de acción.



Imagen 100. Brainstorming

5.3. EL DIAGRAMA DE CAUSA Y EFECTO (ESPINA DE PESCADO)

Esta herramienta se suele utilizar cuando el problema resulta muy claro y evidente y de él emanan una serie de circunstancias o efectos.

Su creador, Ishikawua, la definió en 1959 para conseguir aunar criterios entre los responsables que debían tomar decisiones sobre temas concretos de los procesos de la organización.

Esta herramienta requiere de la aplicación de diferentes técnicas entre las que están:

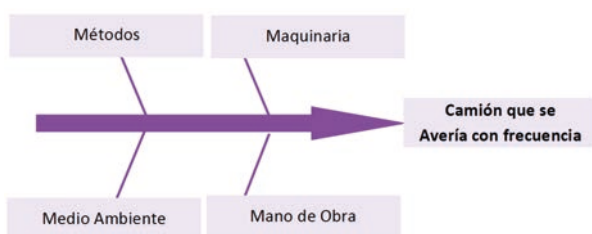
- Trabajar en equipo y definir el problema de una forma única.
- Valorar las causas del problema y representarlas.
- Ordenar las causas del problema y evaluarlas.
- Evaluar y analizar las posibilidades de mejora.

Pasos para construir el diagrama:

- a) Representar el problema y situarlo en una línea con flecha a derechas.



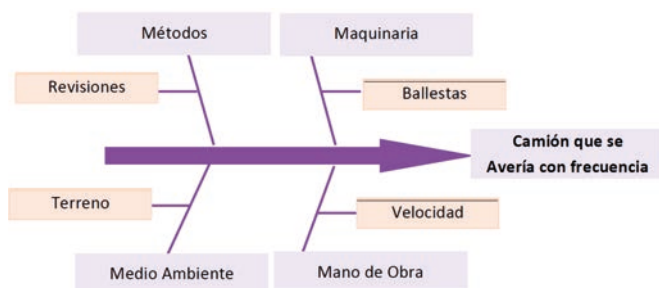
- b) Identificar las posibles causantes (lluvia de ideas)



- c) Agrupar las causas. En este caso y para el Ishikawa se suelen tener en cuenta las denominadas 5M:

- Método.
- Medio Ambiente.
- Mano de Obra.
- Maquinaria.
- Materiales.

- d) Posteriormente de cada una de las posibles causas, elaborar otras subcausas.



- e) Cada subcausa se une a la causa principal y ésta a la línea del problema.

Posteriormente a este trabajo, se irán seleccionando aquellas causas sobre las que se quiera ir actuando y tomando la decisión de planteamiento de un plan de acción.

5.4. ÁRBOL DE DECISIÓN

Es una herramienta que simplifica mucho el proceso de toma de decisiones repetitivas y que son permanentes por largos periodo de tiempo.

Parten de un problema o idea inicial y se van desarrollando cada una de las acciones en función de elementos que suelen ser condicionantes unos de otros hasta llegar al resultado final.

5.5. PROCEDIMIENTO LINEAL DE TOMA DE DECISIONES

Esta herramienta permite estructurar de manera ordenada y según un procedimiento lógico los siguientes elementos:

- Información.
- Opciones.
- Acciones.
- Tareas.

Dicho proceso se estructura en las siguientes fases

- 1) Definición del problema.
- 2) Recopilación de Información análisis o evaluación.
- 3) Elaboración del Plan.
- 4) Establecimiento de Acciones y Control.

5.6. PROCEDIMIENTO RAZONADO PARA LA TOMA DE DECISIONES

Este procedimiento se basa en las bases del razonamiento táctico. De esta forma tiene en cuenta los factores de:

- Situación.
- Riesgo.
- Objetivo.

Se estructura mediante un proceso mental que da respuesta a las siguientes preguntas:

- ¿Estoy? - ¿Veo? - ¿Preveo?
- ¿Qué riesgo? - ¿Dónde? - ¿A quién? - ¿Cómo evoluciona?
- ¿Vidas? - ¿Bienes?

El mando ha de responder a cada una de esas preguntas de manera ordenada y en función de ello establecer un orden de prioridades.

Una vez establecido el Orden de prioridades en función de medios + recursos + evolución de la emergencia, se procede a la elaboración del planteamiento táctico.



Imagen 101. Toma de decisiones razonada

La gestión es una competencia propia del mando que se refiere a “Hacer diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera”. Por lo tanto, gestionar es sinónimo de dirigir, y en este caso hacia el logro. En ese camino de gestionar, de dirigir, puede haber diferentes obstáculos que impidan ese logro.

La gestión, por lo tanto, es un proceso, y como tal requiere de un estudio pormenorizado ya que es en estos casos donde concurren las circunstancias de éxito o fracaso. Como todo proceso, tiene partes dentro del proceso denominadas críticas por afectar directamente a la organización.

- 1) Gestión administrativa.
- 2) Gestión de recursos internos.
- 3) Gestión operativa.

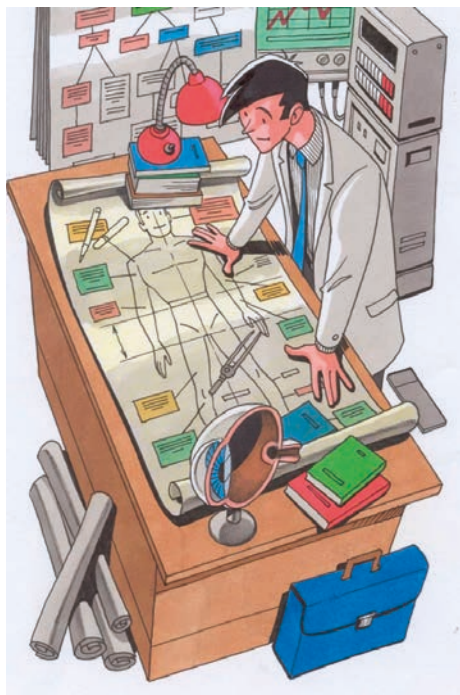


Imagen 127. Gestión por competencias

El papel del mando como gestor proviene de la propia elaboración de un plan de resultados dentro de la organización.

En la organización de bomberos hay una serie de procesos organizacionales que garantizan dar el servicio oportuno a través de una serie de “salidas” o respuestas, ante una serie de “entradas” o “requerimientos”. Por ejemplo, un equipo se estropea (entrada) - mando intermedio comunica, ordena reparar o da de baja del operativo (salida). Este sería un ejemplo de gestión administrativa y de recursos materiales.

Con las intervenciones pasaría lo mismo, se recibe un aviso (entrada) —el mando toma datos (proceso)— se despachan medios (salida).

Por lo tanto el mando es el elemento gestor dentro de los procesos organizacionales. Sus funciones como gestor se basan fundamentalmente en dos:

- Reconocer y analizar los problemas.
- Generar y ordenar las soluciones.

En ambos casos, el mando para elaborar dicho proceso de gestión necesita resolver conflictos y tomar decisiones, cuestiones estas que se trataron en otros ámbitos de este mismo texto.

Los ámbitos de gestión de un mando intermedio en un Servicio de Bomberos, son los siguientes:

Mando y control en intervenciones de bomberos

Sistema de mando

El sistema de mando de los servicios del Cuerpo de Bomberos se define como el modelo organizativo integrado por el conjunto de personas, procedimientos, instalaciones y equipamientos que forman parte de una estructura jerárquica y común para todos los agentes intervinientes y que tiene como finalidad dar respuesta a cada situación de emergencia bajo un único mando y basándose en una organización modular y escalable.

Principios del sistema de mando

El sistema de mando en intervenciones debe respetar siempre los principios de:

1. Mando único. Todo servicio o actividad en el que intervengan conjuntamente dos o más personas del Cuerpo de Bomberos se realizará siempre bajo el mando de una sola de ellas, que ostenta la Jefatura de intervención.
2. Jerarquía y singularidad de la cadena de mando. Toda persona en la intervención reportará información, rendirá cuentas de lo realizado, y obedecerá las órdenes a un mando, y solo a uno. De este modo existe una dependencia jerárquica entre los diferentes niveles operativos de la organización, y simplifica las líneas de comunicación y subordinación mediante el mando lineal, dando como resultado un esquema coordinado. Este esquema respetará rigurosamente la sucesión jerárquica de mayor a menor grado.
3. Establecimiento y transferencia del mando. La Jefatura de intervención será asumida a la llegada por aquella de las personas presentes que ostente la posición más alta en el ámbito operativo de la guardia. Cuando debido a la necesidad de que una persona con mayor cualificación asuma el mando, o cambio en la situación de la emergencia en cuanto a la gravedad y/o número de recursos desplegados, o cambio de la agencia que legalmente tiene competencias de dirección de la emergencia, o relevos de personal cuando la situación de la emergencia se alarga, esa figura pase a recaer en persona distinta a quien la había asumido, se deberá producir una transferencia de la Jefatura Intervención que debe incluir siempre una entrega de información y estado, así como una comunicación fehaciente al Centro de Coordinación de Bomberos y recursos intervinientes.

Jefatura de intervención

La persona que ejerce la Jefatura de la intervención es responsable última de las acciones realizadas por el Cuerpo de Bomberos en el lugar de la emergencia, en el ámbito operativo. Sin perjuicio de lo que puedan determinar los distintos planes de protección civil, todos los servicios serán comandados por una Jefatura de intervención, ejercida por quien que ostente la más alta posición del ámbito operativo de la guardia, presente en el lugar del siniestro, quien determinará y dirigirá las acciones operativas a seguir con la finalidad de resolver la situación de emergencia o minimizar sus consecuencias.

Son funciones específicas de la Jefatura de intervención:

- 1) Evaluar continuamente el conjunto de la situación
- 2) Mantener la interlocución única (interlocución que podrá ser delegada en otro interviniente que siempre actuará, en todo caso, en nombre de la Jefatura de intervención) con:

- a) Centro de Coordinación de Bomberos.
 - b) Centros de control de infraestructuras, tales como ferrocarril, metro, autopistas o túneles, siempre que esta labor no se realice desde el Centro de Coordinación de Bomberos
 - c) Empresas suministradoras de servicio, tales como gas, agua o electricidad, siempre que esta labor no se realice desde el Centro de Coordinación de Bomberos
 - d) Responsables de los diferentes grupos de acción presentes en el lugar
 - e) Autoridades y medios de comunicación
- 3) Determinar las zonas caliente y templada.
 - 4) Constituir, cuando sea preciso, el puesto de mando.
 - 5) Determinar, cuando sea necesario, el punto o puntos de tránsito.
 - 6) De ser necesario, disponer la evacuación de edificios y locales, así como la interrupción de suministros de redes de alimentación de agua, gas o electricidad

Jefaturas de sector

1. Se denomina sector a las diferentes áreas funcionales o geográficas en que se divide la intervención, de manera que una vez tenga asignados objetivos y recursos, pueda trabajar coordinadamente pero con cierta autonomía respecto del resto de sectores.
2. Son responsables del cumplimiento de los objetivos, y del control de los recursos asignados al sector. En el caso de sectores geográficos, las jefaturas de los mismos tendrán como principales funciones:
 - a. Vigilar, evaluar permanente, y anticipar situaciones de riesgo en su sector
 - b. Controlar las dotaciones a su cargo en el sector
 - c. Encomendar y controlar las tareas necesarias, definir sistemas de penetración y definir las técnicas de trabajo más apropiadas para alcanzar los objetivos encomendados
 - d. Valorar en su sector la necesidad de recursos adicionales, solicitarlos , y organizar los relevos
 - e. Asegurar en su sector el abastecimiento logístico
 - f. Coordinar los efectivos de los diferentes grupos intervinientes en el sector
 - g. Anticipar y coordinar, en su caso, el Plan de evacuación de su sector
 - h. Mantener informado a su inmediato superior

Plan de Acción

Es el conjunto de objetivos, estrategias y actividades de apoyo que se precisan para hacer frente a una emergencia durante un período de tiempo determinado.

El Plan de Acción debe respetar los principios de sencillez, flexibilidad y adaptabilidad, estando siempre sometido a un proceso de reevaluación continua.

El Plan de Acción tiene que darse a conocer a todo el personal con responsabilidad de mando en la organización, mediante reunión de los mismos, por radiocomunicación, o mediante la distribución del plan escrito.

Los elementos que incluye un Plan de Acción varían en función de la envergadura de la situación de emergencia, los recursos desplegados, la duración previsible de la misma y la configuración de mando adoptada:

- a) Punto de situación, definiéndose este como la descripción del estado de la emergencia en ese momento.
- b) Previsión de evolución de la emergencia
- c) Objetivos del plan (estrategia)
- d) Período operacional, definiéndose este como el período de tiempo al que se refiere el Plan de acción. Siempre que sea posible, los planes de acción deben realizarse por adelantado a su período operativo, de manera que todos los recursos que considere emplear puedan estar ya disponibles y organizados a su comienzo.
- e) Zonificación de la intervención (zonas caliente y templada)
- f) Definición de sectores y jefaturas de sector
- g) Plan de comunicaciones
- h) Puntos de acceso
- i) Puntos de tránsito
- j) Puesto de mando
- k) Previsión de relevos de personal
- l) Necesidades y previsión de apoyo logístico

Zonificación de la intervención

En general, se determinarán para cada intervención los límites que definan las zonas caliente y templada, entendiendo como tales:

Zona caliente: Zona a la que sólo pueden acceder los intervinientes, con el equipo de protección personal que se determine, y en la que el acceso de terceros –así como su nivel de protección- quedará supeditado a lo que determine el mando de la intervención.

Zona templada o de apoyo: Zona a la que sólo pueden acceder los intervinientes, pero que no precisa el uso de equipos de protección personal específicos.

El establecimiento de estas zonas conlleva la prohibición de paso a personas y corte al tráfico, y es potestad exclusiva de la Jefatura de intervención.

Puesto de Mando

Es el lugar físico sobre el terreno donde, una vez establecido, se desarrollan las principales funciones de mando, y donde se ubica la Jefatura de intervención. Cada situación de emergencia debe dirigirse desde un único puesto de mando, y cada puesto de mando debe atender una sola situación de emergencia. Su establecimiento y ubicación –siempre en Zona templada- debe ser notificado por la Jefatura de intervención al resto de intervinientes, y al Centro de Coordinación de Bomberos.

Puntos de tránsito

Son los lugares físicos sobre el terreno donde deben dirigirse los recursos activados para que les sean asignados los destinos, funciones, dependencia jerárquica y canal de comunicación antes de penetrar al lugar de la emergencia. Se dispondrán cuando se prevea la llegada de un número importante de recursos que deban ser distribuidos de manera ordenada.

Su emplazamiento será definido por la Jefatura de intervención, o persona en quien delegue, pero en cualquier caso siempre en zona templada.

El responsable del punto de tránsito será definido por la Jefatura de intervención, y trasladará a los recursos que se encuentren en el mismo las órdenes de aquella.

Configuraciones y niveles de mando

En función de las necesidades de organización, cantidad de recursos activados o riesgo potencial de la situación de emergencia, el sistema de mando se estructura en cuatro configuraciones, cada una de ellas con un número creciente de niveles:

- a) Configuración elemental, con un solo nivel de mando que ostenta la jefatura de intervención.
- b) Configuración básica, con dos niveles de mando.
- c) Configuración intermedia, con tres niveles de mando.
- d) Configuración avanzada, con cuatro niveles de mando.

Configuración elemental de mando

- 1) **Ámbito de aplicación.** Intervenciones de escasa complejidad y recursos, que no precisan el establecimiento de un Plan de acción en sentido estricto, cuya resolución requiere de técnicas de intervención sencillas, y en las que los recursos externos son muy limitados. También es la configuración de los primeros intervinientes en tanto llegan los recursos correspondientes a configuraciones más complejas.
- 2) **Niveles.** La sencillez de estas intervenciones permite una estructura de mando con un solo nivel, que asume íntegramente las funciones de la Jefatura de intervención:
 - a) **Jefatura de intervención.** Sus funciones, además de las recogidas en el apartado “Jefatura de intervención”, son:
 - i) Elegir puntos de acceso
 - ii) Anticipar y supervisar las medidas para la seguridad de los intervinientes en zona caliente (control de personal, uso de equipos de protección individual, y evacuación)
 - iii) Definir las técnicas de trabajo más adecuadas (tipos de tendidos/herramientas...), asignar tareas, y controlar su cumplimiento

Configuración básica de mando

- 1) **Ámbito de aplicación.** Intervenciones con algo más de entidad y recursos, que requieren un Plan de acción sencillo, y cuya resolución requiere aplicar sistemáticas preestablecidas. No requieren sectorización física ni funcional.
- 2) **Niveles.** Precisan la existencia de dos niveles de mando que permitan diferenciar la interlocución, coordinación y comunicación hacia afuera, de la asignación concreta de tareas al personal. Las funciones aparejadas a los dos niveles de mando son:
 - a) **Jefatura de intervención.** Sus funciones serán ejercidas al menos por una subjefatura operacional, y además de las recogidas en el apartado “Jefatura de intervención”, son:

- i) Definir un Plan de acción que recoja objetivos y prioridades, puntos de acceso y sistemas de penetración, tareas a realizar para alcanzar los objetivos, técnicas de trabajo más apropiadas, anticipación de riesgos y minimización de los mismos
 - ii) Realizar un seguimiento continuo del desarrollo de las actuaciones previstas en el plan de acción, con el fin de revisar su funcionamiento y efectividad e introducir, en su caso, las modificaciones necesarias.
 - iii) Asegurar abastecimiento de agua, aire y consumibles.
- b) Mandos ejecutivos. Sus funciones son:
- i) Vigilar, evaluar permanente, y anticipar situaciones de riesgo
 - ii) Control del personal a su cargo y uso de equipos de protección personal en zona caliente
 - iii) Realizar las tareas encomendadas
 - iv) Mantener informado a la Jefatura de intervención

Configuración intermedia de mando

- 1) **Ámbito de aplicación.** Intervenciones que por su magnitud o complejidad, puedan precisar algunas de las siguientes acciones:
 - a) definir sectores
 - b) activar, en función de los procedimientos establecidos, a petición de la Jefatura de intervención, o de la Jefatura de guardia, recursos de apoyo al seguimiento, coordinación, dirección, control y mando de emergencias, que permitan extender las funciones del Centro de Coordinación de Bomberos al propio lugar donde se desarrollan las mismas, así como auxiliar a la Jefatura de intervención en sus funciones
 - c) sectorizar comunicaciones
 - d) apoyo logístico de cierta envergadura
 - e) establecer diferentes puntos de acceso, y puntos de tránsito
- 2) **Niveles.** La sectorización precisa que las funciones que en la configuración básica realizaba el mando ejecutivo, se desdoblén con la aparición de la jefatura de sector. Las funciones aparejadas a cada uno de los tres niveles de mando son:
 - a) Jefatura de intervención. Sus funciones serán ejercidas al menos por una jefatura operacional, y además de las recogidas en el apartado “Jefatura de intervención”, son:
 - i) Definir un Plan de acción que recoja objetivos y prioridades, sectores de intervención en zona caliente, sectorización de comunicaciones, puntos de acceso, definición de puntos de tránsito y organización de apoyos desde los mismos, distribución de los medios de acuerdo con las prioridades y los sectores de trabajo constituidos, anticipación de riesgos y minimización de los mismos
 - ii) Realizar un seguimiento continuo del desarrollo de las actuaciones previstas en el plan de acción, con el fin de revisar su funcionamiento y efectividad e introducir, en su caso, las modificaciones necesarias.
 - iii) Garantizar el apoyo logístico general, además del abastecimiento de agua, aire y consumibles

- iv) Planificar los relevos
- b) Jefaturas de sector. Sus funciones son las recogidas en el apartado “Jefatura de sector”
- c) Mandos ejecutivos. Sus funciones están relacionadas con la ejecución inmediata y el control directo del personal a su cargo en un área de trabajo muy concreta, y son:
 - i) Vigilar, evaluar permanente, y anticipar situaciones de riesgo en su área de trabajo (el humo, el incendio, posición de su personal...)
 - ii) Controlar a su personal y el uso de Equipos de protección individual en zona caliente
 - iii) Realizar las tareas encomendadas por la Jefatura de sector
 - iv) Mantener informado a la Jefatura de sector
 - v) Anticipar y coordinar el Plan de autoevacuación de su equipo

Configuración avanzada de mando

- 1) Ámbito de aplicación. Intervenciones de gran magnitud o complejidad
- 2) Niveles. Se desdoblan las funciones que corresponden a la Jefatura de intervención, que es auxiliado en las mismas por un mando táctico. Las funciones de las jefaturas de sector y los mandos ejecutivos no varían con respecto a las enumeradas en el apartado anterior (Configuración intermedia de mando).
 - a) Jefatura de intervención. Sus funciones serán ejercidas al menos por el Jefe de guardia, y además de las recogidas en “Jefatura de intervención”, son:
 - i) Elegir la estrategia de intervención, estableciendo los objetivos y las prioridades del Plan de acción, y anticipando y minimizando los riesgos derivados de esa estrategia
 - ii) Aprobar -o modificar, en su caso- la propuesta de Plan de acción
 - iii) Definir los sectores funcionales
 - iv) Garantizar el apoyo logístico general, además del abastecimiento de agua, aire y consumibles
 - b) Mando táctico
 - i) Definir y proponer un Plan de acción que recoja las tácticas más adecuadas a los objetivos y prioridades elegidos por la Jefatura de intervención. Recogerá sectores de intervención en zona caliente, sectorización de comunicaciones, puntos de acceso, definición de puntos de tránsito y organización de apoyos desde los mismos, distribución de los medios de acuerdo con las prioridades y los sectores de trabajo constituidos, anticipación de riesgos y minimización de los mismos
 - ii) Solicitar a la Jefatura de intervención los recursos necesarios
 - iii) Realizar un seguimiento continuo del desarrollo de las actuaciones previstas en el plan de acción, con el fin de revisar su funcionamiento y efectividad e introducir, en su caso, las modificaciones necesarias
 - iv) Canalizar las comunicaciones desde los responsables de los sectores, hacia la Jefatura de intervención, y anticipar y supervisar las medidas para la seguridad de los intervinientes
 - v) Planificar los relevos

- c) Jefaturas de sector. Sus funciones son las recogidas en el apartado “Jefatura de sector”.
- d) Mandos ejecutivos. Sus funciones son las enumeradas en el apartado anterior (Configuración intermedia de mando).