

Estudio sobre el Liderazgo en los Servicios de Bomberos de España

Enrique López Ventura ¹, Carlos Rodríguez Monroy ²

¹ Servicio de Bomberos del Ayuntamiento de Madrid, Unidad de Equipos y Herramientas, Calle Sepúlveda, 153. Madrid. sehionage@telefonica.net

² Dpto. de Organización, Escuela Técnica Superior de Ingenieros Industriales, Universidad Politécnica de Madrid, Calle José Gutiérrez Abascal, 2. 28010. Madrid. crmonroy@etsii.upm.es

Resumen

La presente investigación tiene como propósito indagar sobre el liderazgo en los servicios de bomberos de España tratando, en primer lugar, de establecer qué tipo de liderazgo se ejerce actualmente en el país, para posteriormente compararlo con otros servicios de bomberos de Europa e incluso de Estados Unidos. Una vez establecido cuáles son los tipos de liderazgo se abordará cuál es el modelo de liderazgo que prevalece tomando como muestra los miembros que componen el universo de profesionales. El análisis estará soportado por fuentes primarias y estará basado en cuáles son los principios esenciales, misión y visión que desean y comparten estos profesionales a la hora de dirigir sus organizaciones. El estudio tomará como fuentes secundarias las encuestas y las entrevistas, deduciéndose el tipo de liderazgo que en la actualidad se utiliza en España, lo que permitirá también describir el que se requiere, en caso de que el obtenido no fuese el deseado. Por último, se contrastará el liderazgo encontrado en los servicios de bomberos en España con otros cuerpos o servicios similares de manera que se pueda aportar a la investigación conclusiones que fomenten el debate sobre el modelo actual y el que se requeriría para los profesionales de este sector.

Palabras Claves: Comportamiento organizacional, Liderazgo en servicios de emergencia, Engagement (compromiso), Motivación, Grupos de trabajo.

1. Introducción

Es muy reciente que en los Cuerpos de Bomberos de España y de Europa se empiece hablar de los conceptos que afectan al comportamiento organizacional. Conceptos tales como liderazgo, motivación, trabajo en equipo o compromiso han estado siempre presentes en este tipo de organizaciones pero de una manera inconsciente, no expresa.

Actualmente, se ha iniciado en algunos ayuntamientos (los servicios de bomberos, al menos en España, son municipales o dependen de las correspondientes Diputaciones o Comunidades Autónomas) un tipo de gestión más innovadora que trata de evaluar el desempeño de los funcionarios que desarrollan su trabajo en esas instituciones a través de indicadores que valoran los objetivos fijados por cada departamento y en definitiva evalúan la gestión que como servicio público ofrecen a los ciudadanos. Un ejemplo de lo dicho anteriormente, se puede observar en las llamadas cartas de servicio, que las diferentes administraciones han

empezado a elaborar y publicar, de modo que los ciudadanos conozcan los derechos y responsabilidades que asumen cada uno de los servicios que conforman la administración en cuestión. Como muestra, en la carta de servicio del Cuerpo de Bomberos de Madrid, se describen en su punto 7 los servicios prestados y compromisos de calidad con los ciudadanos de la ciudad de Madrid.

Así pues, como funcionarios que son sus componentes, les afecta todo lo que se regula en la ley 7/2007 del Estatuto Básico del Empleado Público. De hecho, en su Título I: Objeto y Ámbito de Aplicación, se fijan cuáles son los objetivos de su desarrollo, figurando en sus apartados, (f) Eficacia en la planificación y gestión de los recursos humanos e (i) Evaluación y responsabilidad en la gestión.

Como muestra que refrenda lo expuesto en el inicio del estudio, el Art. 13.3 establece que: “El personal directivo estará sujeto a evaluación con arreglo a los criterios de eficacia y eficiencia, responsabilidad por su gestión y control de resultados en relación con los objetivos que les hayan sido fijados”.

2. Metodología

En primer lugar se realizará una serie de hipótesis en aras de afrontar el tema del liderazgo en el Cuerpo de Bomberos, contrastándolas posteriormente con los datos que se deriven de los puntos que acometeremos seguidamente. Se estudiarán todas aquellas fuentes secundarias de información que se puedan encontrar sobre el tema del liderazgo, consultándose textos, artículos de publicaciones especializadas y otras investigaciones. Seguidamente, se abordarán las fuentes primarias, que principalmente se enmarcan en los aspectos siguientes:

1. La observación del sector de bomberos (NFPA, 2006), validada por la experiencia de uno de los investigadores en el sector, que ejerce su profesión en el mismo.
2. Creación de grupos de discusión o focos grupales. De los focos grupales y de las entrevistas selectivas que se realicen se tratará de extraer aquellos valores o principios esenciales que deberían soportar a cualquier organización de bomberos y que sus miembros deberían conocer y hacer suyos. De esta forma puede definirse claramente el modelo de liderazgo de los servicios de bomberos en España.
3. Realización de entrevistas a una muestra estadísticamente representativa. Se basarán en los principios o valores que se han determinado anteriormente.
4. Confección de una encuesta con una muestra representativa tanto para la escala operativa como para la técnica del Cuerpo de Bomberos. De igual manera, las preguntas que contengan dichas encuestas se relacionarán con los valores esenciales que se han elaborado y con las competencias que se hayan decidido para que el liderazgo tome rigor y cuerpo. Por último, del tratamiento estadístico de los datos se extraerán las conclusiones sobre el liderazgo en los servicios de bomberos de España, validando o no las hipótesis realizadas inicialmente. Se darán respuesta a las preguntas siguientes:

¿Existe el liderazgo en los Cuerpos de Bomberos de España, tal como debe entenderse este concepto? ¿Por qué el bombero trabaja en este tipo de servicios de emergencia? ¿Qué implica ser

bombero y pertenecer a un servicio como éste? ¿Cuáles son las recompensas emocionales que reciben los bomberos? ¿Cuáles son los asuntos relevantes que preocupan al bombero?

Además se hará una comparativa entre los servicios de bomberos de España y los del resto de Europa y de EE.UU., incluso también con otros colectivos como Ejército, Policía, etc.

3. Estado del Arte

3.1 Fuentes Secundarias de Información

El punto de partida de la presente investigación se basa en el estudio del liderazgo en las organizaciones según los autores que han desarrollado extensa literatura sobre ese concepto, diferenciando entre el liderazgo y la gerencia. Para Stephen P. Robbins (2006), la gerencia se encarga de manejar la complejidad mientras que el liderazgo se encarga de gestionar el cambio. A continuación se exponen teorías relevantes para la presente investigación que sobre el liderazgo se han desarrollado:

3.1.1 Teorías Modernas de Liderazgo

Liderazgo Carismático:

Según esta teoría, los seguidores hacen atribuciones de capacidades de liderazgo extraordinarias cuando observan ciertos comportamientos. Las características principales de este tipo de líderes son: a) visión y articulación, b) riesgos personales, c) sensibilidad al entorno, d) sensibilidad a las necesidades de los seguidores, e) comportamiento poco convencional. Cabe preguntarse si los líderes carismáticos nacen o se hacen. Hay autores que defienden que una persona puede llegar a ser un líder carismático si sigue tres pasos: a) Debe adquirir un aura de carisma, para lo que debe ser optimista y entusiasta, b) Debe crear un vínculo con los seguidores que les inspire seguirlo, c) Debe penetrar en las emociones de sus seguidores.

Liderazgo Transformacional:

Actualmente, se han impuesto las llamadas teorías transformacionales, según las cuales los líderes logran que sus seguidores vean más allá de sus propios intereses y ejercen un profundo y extraordinario efecto sobre ellos. Es un liderazgo más emprendedor e innovador, que tiene su centro y su fuerza clave en todos los niveles de la organización, en el análisis sistemático de los factores que determinan una situación para tomar decisiones acertadas con arreglo a las oportunidades, la evaluación de los riesgos y el control de las amenazas. La tabla 1 muestra las diferencias entre ambos tipos de liderazgos:

Tabla 1. Diferencia entre líderes transaccionales y transformacionales

Líderes Transaccionales	Líderes Transformacionales
Recompensas contingentes	Carisma
Administración por excepción activa	Inspiración
Administración por excepción pasiva	Estimulo intelectual
Política de no intervención	Interés personalizado

La Inteligencia Emocional como síntoma de Liderazgo

Se ha constatado, según la teoría de la Inteligencia Emocional, que para que un individuo desempeñe liderazgo, debe poseer las cinco componentes siguientes:

- Conciencia Personal, mostrando confianza en sí mismos.
- Administración Personal, siendo integro y abierto al cambio.
- Motivación, mostrando optimismo y compromiso sólido con la organización.
- Empatía, dando servicio a los demás.
- Habilidades Sociales, demostrando tener capacidad para liderar el cambio.

Liderazgo de Equipo.

Las funciones principales del líder de equipo se resumen en dos: manejar el límite exterior del equipo y facilitar los procesos del equipo

Liderazgo Moral

El liderazgo va ligado a los valores. Se deben considerar los medios de que se valió el líder para alcanzar sus metas y el contenido moral de éstas.

3.1.2 Teorías de Diversos Autores Contemporáneos

Una mayoría de autores contemporáneos que han investigado sobre el liderazgo, como, Stephen R. Covey (1993), José Manuel Casado (2006), Ulrich, Zengel y Smallwood (2003) comparten que liderazgo es igual a la ecuación (1):

$$\text{LIDERAZGO} = \text{ATRIBUTOS} * \text{RESULTADOS} \quad (1)$$

Otros autores como Puig, (2004) y Saíz y Cubeiro, (2005), coinciden de uno u otro modo con Goleman (2002), autor de Inteligencia Emocional y Boyatzis y Mckee (2007) en que las competencias de un líder son las que se describen a continuación:

Conciencia de uno mismo

Conciencia emocional de uno mismo. Los líderes que poseen una elevada conciencia emocional están en contacto con sus señales interiores y reconocen el modo en que sus sentimientos les afectan y acaban influyendo en su rendimiento laboral.

Valoración adecuada de uno mismo. Esta competencia permite al líder reconocer sus fortalezas y sus debilidades y reírse de sí mismo. Admite de buen grado la crítica y el feedback constructivo.

Confianza en uno mismo. El conocimiento preciso de sus capacidades permite que el líder pueda apoyarse en sus fortalezas.

Autocontrol. La capacidad de autocontrol emocional es fundamental para el líder, para que sepa como canalizar y gestionar sus emociones e impulsos perturbadores.

Transparencia. Los líderes son personas que no tienen dificultad en admitir sus errores y que no pasan por alto la conducta poco ética, sino que se enfrentan abiertamente a ella.

Adaptabilidad. Se adaptan rápidamente a los cambios que se presenten y adaptan su opinión a las exigencias nuevas.

Logro. Esta competencia les impulsa continuamente a mejorar tanto en sus logros como en los de los subordinados

Iniciativa. Aprovechan las oportunidades o incluso las generan.

Optimismo. Afrontan las circunstancias adversas como una fuente de oportunidades.

Conciencia Social

Empatía. Los líderes son capaces de conectar con un amplio abanico de señales emocionales, con lo cual pueden experimentar las emociones que una persona o un grupo siente.

Conciencia Organizativa. Esta capacidad ofrece la oportunidad de detectar las relaciones de poder y de comprender las redes sociales que subyacen y configuran una determinada organización.

Servicio. Son personas capaces de garantizar el clima emocional adecuado para establecer una buena relación con el cliente o consumidor o receptor del servicio.

Gestión de las Relaciones

Inspiración. Los líderes saben cómo inspirar a los demás y alientan la resonancia y saben movilizar a sus empleados en torno a una visión convincente o un objetivo compartido.

Influencia. Son personas comprometidas y sumamente persuasivas en la dirección de un grupo.

Desarrollo personal de los demás. Muestran un interés genuino por sus subordinados y saben comprender sus objetivos, sus fortalezas y sus debilidades.

Catalizar el cambio. Son capaces de reconocer la necesidad de cambiar, poner en cuestión el statu quo y situarse a la vanguardia del proceso de cambio.

Gestión de Conflictos. Saben sortear los conflictos, reconocen los sentimientos de ideales de todos los implicados y encauzan la energía en la dirección del ideal compartido.

Trabajo en Equipo y Colaboración. Los líderes capaces de trabajar en equipo generan una atmósfera de colaboración amistosa y son un modelo de respeto, utilidad y cooperación.

4. Liderazgo Espontáneo

Un artículo de la revista Knowledge (2003) resalta cómo surgió un liderazgo espontáneo entre las personas que el 11 de septiembre de 2001 tuvieron la ocasión de vivir directamente los atentados terroristas sobre las Torres Gemelas de Nueva York. Dichos atentados dejaron tras de sí, un escenario desolador en el que había que empezar las labores de desescombro y limpieza de la zona y a la vez seguir adelante mostrando respeto por las vidas perdidas en el atentado. Sin embargo, surgieron personas que demostraron estar a la altura de las circunstancias, tanto si eran autoridades como anónimas. Muchas dejaron atrás sus papeles tradicionales y se saltaron todo protocolo o convenio interiorizado en sus vidas e realizaron acciones dignas de cualquier estudio que se haga sobre liderazgo.

Otro caso similar que también tiene que ver con los actos terroristas fue el atentado del 11 de marzo de 2004 en la ciudad de Madrid. De igual manera que en las Torres Gemelas de Nueva York, cuando se produjo el atentado, cantidades ingentes de personas anónimas, totalmente desconocidas, desarrollaron un liderazgo espontáneo recogiendo a gente herida en sus propios automóviles y trasladándola a los hospitales. El comportamiento cívico de todos los ciudadanos que estaban en ese momento en Madrid fue ejemplar y posibilitó que la atención a los heridos fuese lo más rápida posible.

Ante la gravedad de los atentados, que lógicamente desbordaron cualquier previsión, hubo muchas personas que, sin pensárselo dos veces y sin ser conscientes de que en un momento determinado podrían superarse y sobreponerse a las circunstancias, dejaron emerger un liderazgo nacido en los citados acontecimientos, lo cual supuso una ayuda inestimable a los efectivos de los servicios de emergencia.

5. Liderazgo en los Cuerpos Bomberos

5.1 Cuerpo de Bomberos del Ayuntamiento de Madrid

Como cualquier Servicio de Bomberos, el del Ayuntamiento de Madrid dispone de sus correspondientes procedimientos operativos para acometer cualquier siniestro que se produzca. En función del tipo de siniestro se activa un determinado tren de ataque con sus respectivas dotaciones prefijadas y modificadas por el responsable del Servicio en ese día. Además, es conveniente aclarar que existen dos escalas, la técnica, formada por titulados y la operativa, compuesta por bomberos no titulados. A su vez, ésta última, contempla desde el bombero o conductor hasta el suboficial, pasando por el cabo o jefe de grupo y sargento.

Se trata de un trabajo en equipo y de éste depende el éxito de la actuación en el siniestro. En este sentido, cuando se habla de un servicio de emergencia como el del Cuerpo de Bomberos, es imprescindible que no haya ninguna duda de en quién recae el mando y quién es el responsable de una intervención. En estos casos es sumamente importante que el liderazgo en la intervención esté perfectamente definido y no suscite ninguna duda. Lógicamente, debe evitarse que cualquier decisión esté sujeta a que alguien, que no es el responsable y por las razones que sean, decida liderar la intervención sin que sea su cometido.

5.2 Liderazgo en la Escala Operativa

Está muy claro en el Cuerpo de Bomberos de Madrid y en todos los Cuerpos de Bomberos del mundo, quién es el responsable de una intervención y qué dotaciones tienen que acudir a un tipo de siniestro. Pero no es menos cierto que se presenta algunas veces un liderazgo distinto al que está establecido por cargo cuando las intervenciones tienen una cierta singularidad o se salen de la monotonía y repetición acostumbrada.

Surge el bombero de a pie, sin ningún tipo de cargo, que aporta las ideas de cómo actuar y cómo hacer con lo que allí se les ha presentado. Incluso es él el que actúa cuando por sistemática, no le corresponde. Esta actitud es aceptada por todos los componentes de la dotación, incluido el jefe de la misma.

5.3 Liderazgo en la Escala Técnica

Es fundamental que una vez que se haya accedido a la escala técnica, por oposición, en la que además de una pruebas físicas se deben superar otras de carácter técnico (se exige normalmente el título de ingeniero o arquitecto) y toda vez que se hayan superado unos plazos fijados de experiencia, se hace necesario que se haga un seguimiento de las actitudes y desarrollo competencial del individuo, facilitando al responsable de la decisión, quiénes son los más aptos para liderar un cierto equipo o grupo.

Como quiera que al pertenecer los Cuerpos de Bomberos a las diferentes Administraciones, es una realidad que los sistemas de ascenso y carrera profesional están estipulados en las leyes que afectan al resto de funcionarios, cuando en realidad se trata de cuerpos singulares y con peculiaridades que hacen que no respondan a las expectativas del resto de componentes de la Administración. Es así que puede darse el caso que en los Cuerpos de Bomberos lo que se esté fomentando, sin quererlo, es la mediocridad en sus componentes, por no existir planes de carrera específicos para sus miembros.

6. Hipótesis de Trabajo, Análisis de Competencias y Encuesta

6.1 Hipótesis de Trabajo

Se elaborarán unas hipótesis de investigación que se contrastarán posteriormente con el trabajo de campo que se realice. De acuerdo con la experiencia de uno de los autores del presente trabajo como miembro desde hace más de 20 años de un Cuerpo de Bomberos, se podrían contrastar las siguientes hipótesis:

1. Los Cuerpos de Bomberos son organizaciones rígidas y con dificultad para adaptarse a los cambios que se presenten.
2. o existe un tipo definido de liderazgo, según lo entienden los autores que estudian el tema de liderazgo.
3. El compromiso de los miembros del Cuerpo de Bomberos es muy fuerte durante los primeros años, pero luego decae de manera progresiva, afectando de manera muy importante a la motivación del individuo.
4. Se genera una cierta frustración, al avanzar el miembro del Cuerpo de Bomberos en su desarrollo profesional.

6.2 Análisis de Competencias

Del trabajo del Grupo Focal y de las Técnicas Nominales de Grupo se extraen el conjunto de competencias que debe tener un líder para ser considerado como tal:

Conocimiento de uno mismo

Capacidad para identificar, comprender y evaluar las diferentes variables que inciden en la consecución de su propio progreso para adquirir y fomentar el aprendizaje de esas habilidades que le permitan tener confianza en sí mismo.

Comunicación

Capacidad para generar y mantener un flujo de comunicación adecuado, utilizando los distintos canales que en cada caso se requieran favoreciendo el establecimiento de relaciones mutuamente beneficiosas.

Trabajo en equipo

Capacidad de canalizar el trabajo en equipo promoviendo un ambiente de participación y cooperación entre personas con diferentes intereses y competencias, potenciando la participación y la cohesión interna orientadas a la consecución de objetivos comunes.

Compromiso

Capacidad para liderar, si fuese necesario los trabajos a los que haya que enfrentarse para lograr los objetivos fijados, respetando a sus colaboradores y subordinados.

Gestión de conflictos

Capacidad para resolver de forma eficaz las situaciones o hechos conflictivos en los que se ponen en juego intereses distintos.

Reconocimiento

Capacidad para valorar y apreciar lo que está bien hecho por los colaboradores, reconociéndoselo y haciéndoles partícipes del éxito en su caso.

Motivación

Capacidad de realizar las actividades por encima de las exigencias establecidas, mejorar e incrementar los resultados, evitar problemas o encontrar nuevas oportunidades.

Empatía

Capacidad para adaptarse y trabajar eficazmente en distintas y variadas situaciones y con personas o grupos diversos. Se trata de entender y valorar puntos de vista encontrados, adaptando el propio enfoque a la medida que la situación lo requiera, aceptando sin problemas los cambios de la organización o las responsabilidades del puesto.

7. Resultados

De una muestra estadísticamente representativa (de cien miembros) de diferentes servicios de España, se deduce que aproximadamente un 16% de los servicios disponen de un liderazgo que hemos denominado excelente, donde sus líderes disponen de una calificación más que notable en las competencias descritas para un liderazgo eficiente y real. Otro 16%, se encuentra en cotas de calidad en cuanto a liderazgo muy aceptable, es decir todavía tendrán

que avanzar algo en algunas de las competencias mencionadas. En torno a un 21% desarrolla un liderazgo aceptable y casi un 48% no llega a las cotas mínimas deseables en cuanto a liderazgo se refiere (poco o nada aceptable).

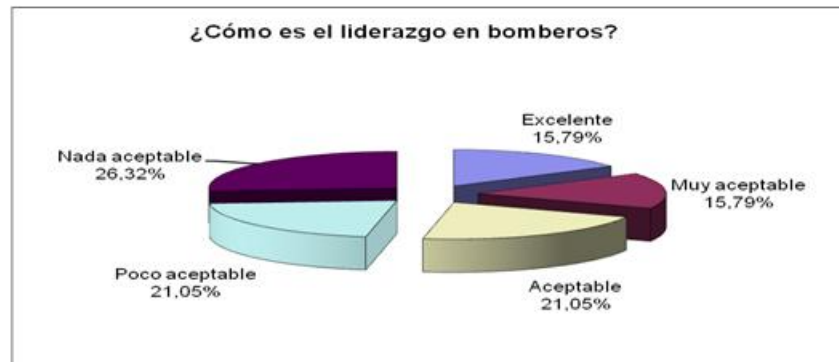


Figura 1. Liderazgo en Bomberos de España Fuente Propia

Conclusiones

Del grupo focal celebrado con componentes de diversos servicios de Bomberos de España y de las entrevistas realizadas a los responsables de los principales servicios de bomberos del país, se dedujo que el porcentaje de cada una de las competencias consensuadas para que un líder sea considerado como tal es el siguiente:

Trabajo en Equipo 25%, Motivación 15%, Comunicación 15%, Reconocimiento 5%, Empatía 10%, Compromiso 10%, Gestión de Conflictos 5% y Conocimiento de uno mismo 15%.

Como conclusión significativa se puede deducir que es necesario revisar el modelo actual de servicio de bomberos en España, puesto el estudio realizado denota que casi la mitad de los servicios de bomberos no aportan ningún tipo de liderazgo definido, teniendo las cotas de competencias fundamentales para conseguir liderazgo muy bajas.

Se debería profundizar en introducir en estas organizaciones tan singulares, **programas de formación** tanto para los directivos de las mismas como para el resto de mandos intermedios y personal de base y habría que abordar temas como son el **trabajo en equipo**, tan importante en servicios de este tipo, donde se interviene siempre para garantizar la seguridad de los intervinientes; **la comunicación** tanto cuando se está en un escenario real como cuando el bombero se encuentra en el parque esperando a ser solicitado por el ciudadano; **la motivación**, factor fundamental en todas las organizaciones, pero sobre todo en las del tipo que estamos tratando; **la gestión de conflictos**, para ser ágiles cuando surjan y paliarlos lo mejor posible, puesto que pueden aparecer en los momentos más indeseados, cuando el estrés surge acompañando al bombero en su actuación.

Se hace imprescindible incorporar nuevos parámetros que evalúen el desempeño y hagan que estas organizaciones sean cada vez más eficientes, estableciéndose quizás **una dirección por objetivos** que discriminase entre los bomberos más eficaces y eficientes de los que lo son menos y por tanto se pudiese valorar objetivamente el trabajo de cada uno, estableciéndose

retribuciones ajustadas a cada desempeño. Se abandonaría el concepto de tabla rasa y daría oportunidad a los responsables de los servicios para disponer de miembros en sus organizaciones que las condujesen hacia la rentabilidad y la excelencia.

Los autores de esta investigación apuestan por un cambio significativo en el tipo de organización de estos servicios, de modo que se revise profundamente el modelo actual de Cuerpos de Bomberos en España y se enfoque a la prestación de servicios a los ciudadanos, de manera que objetivamente sea posible evaluar sus logros y la eficiencia.

Se constata tanto en las entrevistas como en las encuestas realizadas por los autores de esta investigación que existe un déficit muy importante en todas aquellas **técnicas o habilidades** que algunos autores denominan **blandas** y que aportarían a los servicios de bomberos de herramientas que permitirían sin ninguna duda optimizar los recursos humanos y materiales de que disponen y alcanzar cotas más altas de rentabilidad, eficiencia y servicio público al ciudadano.

Referencias

Casado, J. (2001). El Directivo del Siglo XXI, Editorial Gestión 2000, 2ª ed.

Casado, J. (2006). Dirección Asistida. Empresarial 2001, Editorial LID Empresarial.

Covey, S. (1993) Principle Leadership. Editorial Pearson Educación de México.

Goleman, D. (1997). Inteligencia Emocional. Editorial, Kairós. Barcelona.

NFPA, Standard for Fire Professional Qualifications, Codes and Standard NFPA 1620, NFPA, Massachussetts, EE.UU, 2002.

Peterson, W. (2001) Dirección y administración de un servicio contra incendios. Manual de Protección contra incendios, Editorial Mapfre. Madrid.

Robbins S. (2004) Comportamiento Organizacional, Editorial Pearson Educación de México, 10ª ed.