

# Puesto de Ego Avanzado

Ana Isabel González Ochoa, José Almodóvar Aráez, Alberto Mir Sabaté  
aigonzalez@jccm.es; jalmodovar@jccm.es; a.mir.sabate@hotmail.com

**E**n España, la dirección de la extinción en un incendio forestal, nació como una asesoría técnica a la autoridad, que recaía sobre el alcalde (Ley 81/1968, sobre incendios forestales). A principios del siglo XXI (Ley 43/2003 de Montes) se regula la figura de la Dirección Técnica de Extinción (DTE), configurándose como mando único en la emergencia por incendio forestal. El director de extinción tiene la condición de agente de la autoridad y podrá movilizar medios públicos y privados para actuar en la extinción de acuerdo con un plan de operaciones.

La normativa actual establece que la dirección técnica de extinción deberá ejercerla un profesional que haya recibido formación acreditada y específica sobre comportamiento del incendio forestal y técnicas adecuadas para su extinción (art. 46 de la Ley 43/2003, de Montes). Esta persona estará al frente del mando único y estructurado por funciones que marca la legislación. Por tanto, el director de extinción es también un gestor de equipos humanos. Dicha figura podrá disponer, cuando sea necesario y aunque no se pueda contar con la autorización de los propietarios respectivos, la entrada de equipos y medios en fincas forestales o agrícolas, la circulación por caminos privados, la apertura de brechas en muros o cercas, la utilización de aguas, la apertura de cortafuegos de urgencia y la quema anticipada mediante la aplicación de contrafuegos, en zonas que se estime que, dentro de una normal previsión, puedan ser consumidas por el incendio. También el director de extinción puede considerar la utilización de las infraestructuras públicas, tales como carreteras, líneas telefónicas, aeropuertos, embalses, puertos de mar y todas aquellas necesarias para la comunicación y aprovisionamiento de los medios de extinción (art. 47 de la Ley 43/2003, de Montes). Cuando persona ejerce las funciones de DTE, no sólo está asumiendo una gran responsabilidad como máxima autoridad en el incendio, sino también una gran capacidad de mando y acción. Un gran poder que, en definitiva, puede acentuar el afán de protagonismo, la arrogancia y el sentimiento de superioridad de determinadas personalidades con dificultad para digerir adecuadamente estas nuevas funciones. Personas que pueden dar más importancia al poder adquirido que a la responsabilidad asumida.

Pero, además, el DTE se debe integrar en un sistema de manejo de emergencia que está definido en los Pla-

nes Especiales de Emergencia por incendio forestal de cada Comunidad Autónoma. Este sistema se fundamenta en la delegación de funciones y en una comunicación clara y fluida entre todos aquellos que participan en la extinción del incendio forestal. ¿Qué ocurre entonces cuando al frente de esta organización tenemos una persona con un ego elevado, con deseo de sobresalir por encima de los demás? ¿Puede afectar negativamente en la resolución del incendio? ¿Repercutirá ese ego en el trabajo a pie de llama?



Figura 1. Aviso o peligro de ego-d. Autor: Domingo M. Molina

Ego es una palabra que viene del latín, y significa 'yo'. En psicología se utiliza para referirse a la conciencia del individuo, entendida ésta como su capacidad para percibir la realidad. Generalmente se usa para hacer referencia al exceso de autoestima en una persona, es decir, la valoración exagerada que alguien tiene de sí mismo. Pero en realidad el ego y la autoestima son opuestos: una persona con buena autoestima se preocupará por los demás, mientras que una persona con gran ego nunca lo hará. El ego es el que hace que queramos que los demás nos presten atención, o nos sintamos importantes. Se basa en el deseo de recibir la atención de los demás porque creemos que de alguna manera somos especiales. A este ego a partir de ahora lo llamaremos "ego-d" (ego desmesurado).

Cuando estamos en la posición de DTE, pocas veces reparamos en el papel que juega nuestro ego-d en la toma de decisiones. ¿Escuchamos sin prejuicios, filtros

personales y sin corporativismos preconcebidos lo que nuestros compañeros tienen que decirnos durante la extinción del incendio? ¿Tenemos capacidad para admitir que otra idea es mejor que la nuestra, y además validarla e incorporarla en el tiempo que tenemos para la toma de decisiones en los incendios forestales, esto es, de forma casi inmediata? Y no nos referimos solo a toma de decisiones relevantes en cuanto a estrategias, tácticas o maniobras, sino también a la voluntad de escuchar activamente cualquier idea o propuesta que nos llega desde la línea del incendio y/o a través de los mandos intermedios. Ocurre que, en muchos casos, las personas con un ego-d no son (somos) conscientes de su (nuestro) comportamiento, aunque este sí sea claramente identificado por las personas que conforman nuestro equipo o grupo de trabajo. Todos los que trabajamos habitualmente en un Puesto de Mando Avanzado, hemos vivido (o protagonizado) disfunciones por ego-d. Por ejemplo, el DTE no ha escuchado una buena maniobra propuesta por un mando intermedio de incorporación reciente en roles de mando, aun cuando esta persona acumula mucha experiencia en tareas de extinción directa en su trayectoria profesional. O el DTE no cuenta con la opinión de los mandos intermedios conocedores del terreno sólo porque no los conoce personalmente e ignora su presencia en el Puesto de Mando Avanzado (PMA). En esta última situación se pierde un conocimiento crucial para la eficacia del Plan de Operaciones, perdiendo así oportunidades para resolver la extinción y sintiendo estos compañeros una gran sensación de frustración e impotencia al contemplar expectantes cómo sigue ardiendo “su” monte. O el caso más extremo, el director de extinción habla de malos modos o falta el respeto a alguien públicamente. Aquí aparece el miedo y el resto de compañeros no quieren expresar una opinión contraria para evitar hacer más evidente el conflicto. Es entonces cuando la comunicación y el trabajo en equipo queda



Figura 2. El Ego puede llegar a pesar más que el equipo.  
Autor: Domingo M. Molina



### *... el ego-d del director de extinción obvia aquellas opiniones que provienen de compañeros*

roto, no es fácil restaurarlo y la eficacia disminuye. Las miradas de complicidad y asombro entre las personas del PMA suele ser un buen indicador para identificar este tipo de situaciones.

En determinadas ocasiones el ego-d del director de extinción obvia aquellas opiniones que provienen de compañeros con menor responsabilidad o que no poseen experiencia en puestos similares a la dirección de extinción, aunque las opiniones sean brillantes, solamente por no contar con “el suficiente” número de campañas de experiencia. Nótese que este ego-d se puede multiplicar también si la persona a la que tienen que escuchar tiene una condición laboral de contratación con menores privilegios que el primero. Y al contrario, que bajo las órdenes del director de extinción se encuentran personas que en el puesto de trabajo ordinario son superiores jerárquicamente. Un DTE con ego-d puede aprovechar la coyuntura para descargar su enfrentamiento personal o rencores acumulados, llenando el PMA de tensión y de desconcierto.

Otra función del sistema de manejo de emergencias básica para el buen funcionamiento de todo el sistema es que el DTE delegue autoridad en los Jefes de Sección y Jefes de Equipo. Sólo así se conseguirá eficiencia y una coordinación real en todas las tareas asignadas en los diferentes niveles del organigrama de mando. También encontramos DTE que no son (somos) capaces de delegar ni las más pequeñas tomas de decisiones porque sienten que pierden el poder. Un ego-d en una situación de poder implica generalmente una incapacidad o falta de voluntad de comunicar decisiones o informaciones importantes para los subordinados. Un traspaso de mando en el PMA es otro escenario perfecto para que aflore la presencia del ego-d: cuando no se realiza una comunicación clara y eficaz entre el DTE entrante y el saliente. Si los trabajos de extinción están siendo fructíferos, el mando saliente se retira satisfecho de su trabajo y no comparte información con el entrante, bien por desinterés o por falta de intención de ayudar al compañero que empieza su turno, especialmente si no es del grupo de aquellas personas que alimentan su ego-d en el día a día.

La dinámica generada en la estructura de mando y en el flujo de información establecida por el DTE pueden cambiar el rumbo y las consecuencias de algunos incendios forestales. ¿Tenemos presente la importancia de esta influencia? El poder otorgado al DTE no es poder para alimentar nuestro ego, es poder para establecer la estrategia de solución al problema del incendio forestal tratando que el incendio de la línea de fuego

sea el incendio que se trabaja en el PMA y sea un incendio más amable y seguro para nuestros bomberos forestales. Este efecto espejo entre el trabajo en la línea del incendio y el trabajo en el PMA no es algo exclusivo de los incendios forestales, es algo inherente a la condición humana. Y es que no somos tan diferentes al resto de ámbitos profesionales. La revista Newsweek, reconocida internacionalmente en los ámbitos de la tecnología, negocios, ciencia, cultura y política publicaba las palabras del presidente de la prestigiosa cadena de Hoteles Hyatt en este sentido: «Si hay algo que he aprendido durante mis años en este negocio es que el noventa y nueve por ciento de los empleados quieren desempeñar un buen trabajo. La manera cómo lo realizan es simplemente un reflejo de aquel para quien trabajan» (David Hartley-Leonard, " Perspectives, " Newsweek, 24, August 1987) ¿Será también la eficacia de cada bombero forestal un reflejo del trabajo de su mando superior en el organigrama del incendio? Porque el ego-d no solo se puede encontrar en el DTE, sino también en todos los puestos de mandos intermedios ¿Estará en la opinión del bombero y en sus sensaciones durante el incendio conocer cuándo el ego del DTE o de su jefe de equipo no le ha permitido hacer un buen trabajo en el frente del incendio?

Como autores de estas reflexiones, Alberto, Pepe y Ana, somos conscientes de que hemos sido los protagonistas de algunas de las situaciones identificadas en las que el ego-d ha podido guiarnos mal. Quizá de forma involuntaria o no, dejándonos arrastrar por la necesidad inmediata de toma de decisiones, por el rápido paso de las horas en el PMA y las múltiples acciones que hay que poner en marcha para que las consecuencias del incendio forestal sean las menores posibles. A veces, la conciencia de que fue nuestro ego-d el que nos empujó a obrar de determinada manera no llega hasta transcurrido un tiempo. Somos conscientes de la necesidad de trabajar mejor la humildad y la generosidad en primera persona, para contrarrestar su presencia. Y como resultado, ganará el equipo.

Porque una cierta dosis de ego es necesaria para construir una buena autoestima, con confianza y aserti-

vidad, pero solo aquella que logre un equilibrio con el bienestar del resto de los miembros de nuestro equipo, incluyendo empatía y capacidad de delegar en ellos. Esto contribuirá en una mayor eficacia en la gestión y extinción del incendio. Encontrar esa dosis exacta será el resultado de un algoritmo personalizado de nivel de conciencia, autoconocimiento y control emocional, que ha de ser trabajado por cada DTE. Pensemos en ello, seamos conscientes, hablemos más con nuestros equipos sobre cómo se han sentido, hagamos autocrítica personal, más debriefing conjuntos, escuchemos a aquellos compañeros que no acostumbran a decirnos lo que queremos oír y logremos entre todos que nuestro trabajo en el PMA no esté mermado por los egos-d, sino fundado en un clima de confianza, compañerismo y generosidad que nos lleve a dar el mejor servicio público al ciudadano con nuestra tarea. Este es el objetivo último. Seamos más líderes. Y liderar es servir.

Ana Isabel González Ochoa. Dra. Ingeniera de Montes y Egresada en Master-FUEGO. Técnico de Prevención y Extinción de Incendios Forestales INFOCAM, Castilla-La Mancha, España. [Colaborador de redacción](#)



José Almodóvar Aráez. Ingeniero de Montes. Técnico de Prevención y Extinción de Incendios Forestales en Cuenca, INFOCAM, Castilla-La Mancha, España. Antiguo Experto Nacional Destacado en DGECHO – Comisión Europea.



Alberto Mir Sabaté Graduado en ingeniería forestal y cursando master-FUEGO y master montes. Trabaja en Diputación General de Aragón, Zaragoza, España. [Colaborador de redacción](#)



Pep Serra (Art&Fire)

