

# Conformar equipos y liderarlos en situaciones de riesgo

Alberto Mir Sabaté  
a.mir.sabate@hotmail.com

## El líder, ¿se nace o se hace?

Se ha respondido a esta pregunta continuamente desde mitad del siglo XX, y por no extender el artículo se concreta suscribiendo el concepto de Covey (2005), el liderazgo no es un cargo sino una elección, es decir, una forma de entender y tratar a las personas con las que se trabaja. Está claro que el líder puede “formarse” o “perfeccionarse” para llevar a cabo su cometido en un equipo especializado como es una brigada helitransportada, equipo que trabaja en determinadas situaciones de riesgo. En este texto, se hablará del líder referenciándolo en la figura del Técnico de Brigada Helitransportada (en adelante TBH).

## ¿Pueden mejorarse las capacidades de liderazgo?

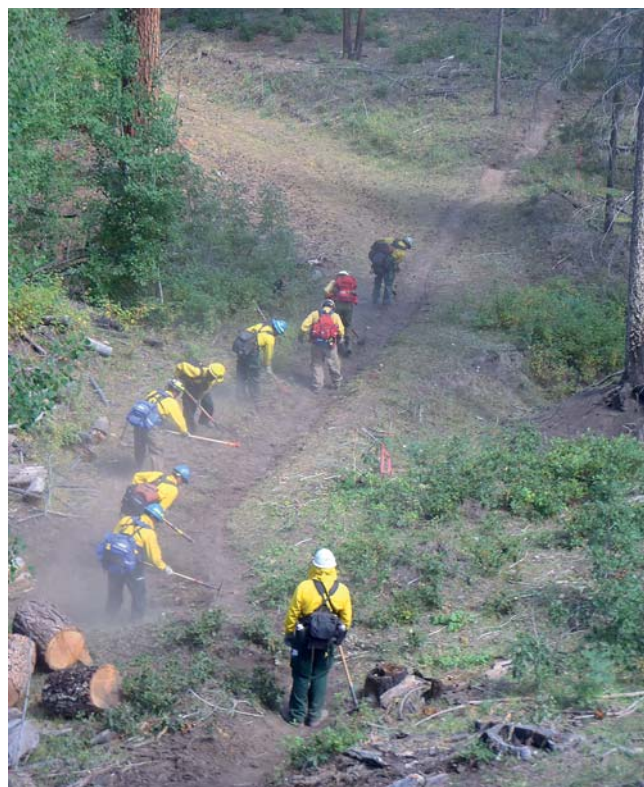
Si, las capacidades de un líder pueden mejorarse. Se posean por perfil competencial o se hayan aprendido a lo largo de su carrera profesional un buen líder se diferencia por sus habilidades de aquella otra persona que, con la misma función, no constituya un equipo de trabajo consolidado, unido, con capacidad resolutoria y ejecutora frente a futuras dificultades que deban afrontar.

Las capacidades de un líder no se limitan a labores de gestión y extinción del incendio forestal, además deberá poseer habilidades sociales necesarias para constituir un buen equipo de trabajo, capaz de prevenir y solucionar conflictos, mostrar empatía, respeto, ser asertivo, perseverante, comunicativo, inspirar confianza, actuar con firmeza y objetividad.

Del TBH se espera la mejor respuesta. Poseerá y desarrollará la capacidad para constituir un equipo unido, de estructura fuerte y sin debilidades. Los de su equipo deberán creer en lo que cada uno de ellos representan dentro de la organización a la que pertenecen, mostrando interés, perseverancia y profesionalidad desarrollando sus funciones.

## ¿Basta con habilidades sociales?

El TBH, no debe dotarse únicamente de habilidades sociales, el “carácter vocacional” es importante. Además, haber recibido una formación universitaria sobre ciencia forestal lo dota de un amplio conocimiento para resolver determinadas situaciones. El estudio de la normativa, la práctica de protocolos así como la exposición de las lecciones aprendidas por cualquier miembro del equipo complementará esta formación.



En EE.UU, formación práctica dinamizada por el líder del equipo construyendo una línea de defensa

El perfil del TBH puede perfeccionarse asistiendo a jornadas en las que se ponga en práctica la “inteligencia emocional”. Frecuentemente, en los escenarios de trabajo de un TBH coexisten personas ajenas a la extinción del incendio que ven afectadas sus emociones. Mayer & Salovey (1997) definen este término como: “la capacidad de controlar y regular los sentimientos de uno mismo y de los demás”. La empatía, independencia, simpatía, amabilidad, cordialidad, etc. son una primera aproximación al término. Goleman (1995) apunta que la inteligencia emocional es: “la capacidad de reconocer nuestros propios sentimientos y los ajenos, de motivarnos y de manejar bien las emociones, en nosotros mismos y en nuestras relaciones”.

Los líderes emocionalmente inteligentes son aquellos que, desde el conocimiento de sí mismos y desde el autocontrol emocional, saben conectar con el grupo con el que trabajan y saben inspirar entusiasmo, motivación y creatividad, con lo que consiguen que sus colaborado-



En Zaragoza, encabezada por el líder del equipo, designación de zona de descarga al medio aéreo durante el entrenamiento.

res se desarrollen personal y profesionalmente en beneficio del equipo. Resumiendo, el TBH para ejercer su figura, la de líder, si no posee las cualidades personales al perfil definido por la organización, deberá formarse en las disciplinas que le proporcionen esas cualidades y poner en práctica lo aprendido.

### ¿Qué debe de ver el equipo en el líder?

Cualquier equipo posee, en base a sus integrantes, un líder ideal. Es muy significativo para el equipo que el líder sea lo que realmente representa, no siendo aquella figura que no corresponde o no queriendo asumir el liderazgo. Vineet Nayar (2010) presenta en una simple frase las diferencias básicas entre un líder y un gestor: “se lidera a las personas y se gestiona el trabajo”. Asimismo puede utilizarse en este símil la influencia que ejerció Mahatma Gandhi en el movimiento para luchar por los derechos de las personas y consecución de la independencia.

Volviendo a las funciones del TBH, éste debe ser capaz de influir en cada integrante de la unidad. Esta influencia se basa en la consecución de los objetivos en cada servicio, cumpliendo los protocolos, reflejando profesionalidad y manteniendo un trato cordial con las personas involucradas en la emergencia, transmitiendo seguridad y confianza en cada decisión adoptada. Dicho en otras palabras, el líder en todo momento dará ejemplo de los valores que exige y no perderá en ninguna ocasión la credibilidad hacia sus integrantes. Los componentes de un equipo deberán ver en el líder facultades como: respeto, confianza, originalidad, carisma, humildad, perseverancia, compromiso.

### ¿Cómo se crea la confianza del grupo hacia el líder?

No se adquiere confianza por el mero hecho de coincidir temporalmente en el centro de trabajo horas, días o meses. La confianza debe construirse en cualquier acción llevada a cabo por el líder y cualquier componente, ya sea de forma individual o de forma colectiva. Un ejemplo claro en el que se basa la adquisición de confianza recae en el cumplimiento y desarrollo de las



*Un líder deberá conectar con el grupo e inspirar entusiasmo, motivación y creatividad*

normas, horarios y tareas que diariamente rigen la estancia donde se aloja el equipo.

Paralelamente existen actividades que serán imprescindibles para cada miembro del grupo. En su ejecución, es cuando un buen líder crea su equipo de trabajo y se hace “valer” para que cada integrante pueda observar en sus actos, decisiones y respuestas el ambiente apropiado para demostrar la confianza que en él pueden tener. De análoga manera, el TBH indagará y analizará la personalidad, la valía, la implicación, la actitud y el compromiso, entre otras singularidades, de cada uno de los integrantes de su equipo. Aprovechar estas oportunidades para asentar un equipo es lo principal que el líder procurará, poniendo a su vez las distintas modalidades de liderazgo, examinando de este modo las reacciones de cada miembro de la unidad.

Goleman (2005) señala que el liderazgo emocionalmente inteligente es vital para crear un clima laboral positivo en la organización. En investigaciones realizadas por Williams (1994) se determinó que los líderes eficaces combinan selectivamente dos o más de los seis estilos básicos de liderazgo en función de la situación, de modo que, cuantos más estilos se dominan mejor es el rendimiento del equipo.

Se destaca que, todas las acciones basadas en el servilismo y adulación bidireccional, inducen a la pérdida de confianza entre el líder y resto del equipo, siendo posturas que deben evitarse y erradicar tan pronto se observen. Si un líder usa estas acciones o es capaz de crear este ambiente interno en el equipo, su logro se verá cuestionado conduciendo, él mismo, a la unidad hacia el fracaso colectivo.

## ¿Un equipo conformado está siempre preparado para abordar situaciones de riesgo?

Simulando las situaciones reales a las que el equipo puede enfrentarse, mediante ejemplos y escenarios, fomentando la participación colectiva o individual, el TBH dispondrá de las oportunidades necesarias para configurar el equipo. Además, si se produce un incendio durante la jornada de servicio éste puede usarse para la formación. Durante la actuación en el incendio forestal el TBH tiene que puntualizar tanto los aspectos que considere excelentes como aquellos que sean mejorables, creando el matiz profesional en la configuración de su equipo. No hay que olvidar que la mejor manera de afianzar los conocimientos adquiridos durante la extinción o formación pasa por analizar cada actuación en conjunto, incidiendo en aquellas áreas que deben mejorarse y remarcando claramente las acciones que fueron garantía del éxito de la unidad. El análisis de la actuación puede completarse elaborando un informe que describa de manera específica las actuaciones realizadas y sin olvidar mencionar las emociones percibidas durante la actuación tanto a nivel personal como a nivel grupal.

Por muchos años de experiencias y convivencia de un equipo no se está preparado para afrontar todas las situaciones de riesgo sobrevenidas, ya que el “factor humano” influye en la respuesta. Los equipos no suelen presenciar diariamente situaciones de riesgo, las entrenan y saben reaccionar en base a la teoría y práctica. Aspectos como la atención, observación, estrés, miedo, asombro y comunicación en situaciones reales no quedan entrenados. Además, éstos deben ser practicados con profesionales especializados. Esta conclusión expuesta vuelve a incidir en la figura del líder de la unidad, siendo él quien, desempeñando sus habilidades y conocimientos, sepa redirigir al equipo y protegerlo frente a la situación de riesgo inesperado.

## ¿Es un punto de inflexión la autocomplacencia del líder y del grupo?

Realmente, un buen líder no cae bajo las manos de la autocomplacencia, ni propicia que el equipo se vea inmerso en un grave problema que lleve a la autodestrucción de la unidad debido a la pérdida de los valores adquiridos. Aunque hay que reconocer que la autocomplacencia es un punto de inflexión en el que un líder y su equipo pueden verse inmersos. El punto de inflexión se acentúa cuando el TBH y los brigadistas se caracterizan por una baja autoestima y motivación.

Una elevada autoestima, vinculada a un concepto positivo de sí mismo, potencia la capacidad de la persona para desarrollar sus habilidades y aumenta el nivel de seguridad personal. La motivación se convierte en un factor importante, ya que permite canalizar el esfuerzo, la energía y la conducta hacia el logro de objetivos personales y profesionales. Por otra parte, el TBH debe saber organizar la jornada de permanencia en base puesto que, una mala gestión de aquellos tiempos muertos induce al surgimiento de conflictos. Cada hora de estancia en base debe poseer un propósito, intercalando entre horas de actividad los descansos, comidas y periodos de recreo personal o colectivo.



*Un líder deberá poseer habilidades sociales necesarias para constituir un buen equipo de trabajo.*

## Liderar bajo situaciones de riesgo

Un buen líder logra que un equipo esté preparado para afrontar cualquier situación de riesgo, que asuma que se está trabajando bajo momentos de máxima atención y análisis permanente, reevaluando cada minuto el escenario y manteniéndose estables (psicológicamente) en el desarrollo de las funciones. Para liderar en situaciones de riesgo, principalmente, quien asuma el cargo debe de sentirse cómodo, desahogado y sin miedos a lo que pueda suceder o deba solucionar, además de poseer las habilidades requeridas al perfil para afrontar el cometido propuesto. Por ello, el “carácter vocacional”, como ya se ha dicho, es importante.

Las situaciones de riesgo en las que puede verse inmersa una brigada helitransportada pueden ser, entre otras, desde la extinción de incendios forestales en días con situaciones meteorológicas adversas o en entornos de interfaz urbano-forestal (por su escenario o por la interacción con personas ajenas a la extinción), o bajo situaciones de atrapamiento. El hecho de ser helitransportados implica que durante el traslado al incendio (raramente) puede sufrirse un aterrizaje de emergencia causado por un fallo repentino en la turbina del helicóptero. Para estas situaciones de riesgo, no existe un método probado y concreto de afrontarlas. Todo lo descrito con anterioridad ayuda a que el equipo se encuentre unido y su estado emocional se vea reforzado por la confianza grupal adquirida durante el trabajo continuo. El líder, en cada momento, deberá percibir las emociones de las personas con las que interactúa, ser capaz de atenuarlas y responder con una dosis de calma y hechos que muestren confianza a la persona que la sufre, ésta se sienta segura y en un tiempo prudencial pueda volver a un estado emocional que la mantenga estable.

En resumen, por mucha formación, capacidad o vivencias experimentadas nunca se está preparado para afrontar el cien por cien de las situaciones de riesgo a las que un equipo debe enfrentarse. Sí es cierto que el buen líder se diferencia cuando, mediante su percepción, habilidades y motivación se vea capaz de solucionar casi cualquier reto novedoso.

## Referencias

Alberto Mir Sabaté, Graduado en Ingeniería Forestal, Agente y Bombero Forestal-Guardabosques, Aragón, España. [Colaborador de redacción](#) de la revista

