

## El líder ante las emergencias

### Resumen:

El cambio climático está incrementando las catástrofes naturales, el necesario progreso de la humanidad lleva como parte negativa los riesgos tecnológicos y medioambientales, y el terrorismo, forma parte de la maldad humana que se encamina a causar gran número de víctimas. Unas unidades, entidades y organismos, bien preparadas y comandadas por líderes eficaces son el seguro para hacer frente a esas amenazas latentes.

La inversión en prevención es uno de los mejores caminos que podemos seguir para hacer frente a las emergencias, pero en muchos casos será insuficiente. El enfoque integral en la respuesta a una crisis, junto con unos buenos planes que emanen de una actualizada norma de protección civil, serán los siguientes pasos que nos conducirán a la resolución eficaz de la emergencia.

El jefe de una Unidad de Emergencias paulatinamente irá modelando su unidad, con sus cualidades se convertirá en líder y junto con su equipo ejercerá los distintos tipos de liderazgo según la fase de la emergencia en que se encuentre. La suma de su liderazgo más el de los líderes sectoriales que él ha formado, son el camino definitivo al éxito.

### Abstract:

*Climate change is increasing natural disasters. As humanity progresses, technological and environmental hazards occur. Terrorism, which is part of human evil, causes a great*

**\*NOTA:** Las ideas contenidas en los **Documentos de Opinión** son de responsabilidad de sus autores, sin que reflejen, necesariamente, el pensamiento del IEEE o del Ministerio de Defensa.

*number of victims. Well-prepared units, entities and organisms directed by excellent leaders are the most reliable means to face these latent threats.*

*Investing in prevention and rehearsal are the best options when facing emergencies, but in most cases, it will not be enough. As a response to a crisis, the comprehensive approach together with derivative plans of updated basic civil defence standards, will lead to an effective resolution of the emergency.*

*The Commander of an Emergency Unit will gradually shape his unit. By exercising his qualities as motivation or confidence, the Commander will become a leader and will apply the different types of leadership according to the phase of the emergency. The sum of this leadership and the sector leaders that he has prepared, is the key to success.*

#### Palabras clave:

Liderazgo, emergencia, prevención, enfoque integral, confianza, motivación, ensayo, comunicación.

#### Keywords:

*Leadership, emergency, prevention, comprehensive approach, confidence, motivation, rehearsal, communication.*

## Introducción

El mundo está siendo azotado cada vez por más catástrofes, algunas de ellas pueden ser predecibles en tiempo y lugar, pero otras le sorprenden en diversas partes del globo terráqueo de forma inesperada. Los fenómenos naturales a los que estábamos acostumbrados cuando existían claramente diferenciadas las cuatro estaciones anuales, hoy se han visto multiplicados al quedar difuso el ciclo estacional en dos periodos y con comportamientos anómalos en cada una de ellos. El discutido cambio climático parece que ha llegado para quedarse, el apreciable aumento de las temperaturas, la subida del nivel del mar, la destrucción de ecosistemas y la aparición de nuevas enfermedades; son botones de muestra de que habrá que hacer frente a este problema.

El necesario progreso de la humanidad nos aporta cada vez más ventajas, pero conlleva otros riesgos tecnológicos y medioambientales que podrían amenazarla seriamente, algunos científicos como Stephen Hawking alertan de que pueden llevarnos a la autoaniquilación<sup>1</sup>. Los riesgos nucleares, biológicos y químicos son solo algunos ejemplos. Indudablemente hacen falta organismos multinacionales que sin poner coto al desarrollo científico, vigilen que la civilización progrese hacia un mundo mejor.

Un tercer bloque sería el de la maldad humana, es decir que se emplee el progreso para hacer el mal, en este apartado se incluiría a los atentados terroristas que utilizando medios científicos, se encaminen a causar un gran número de víctimas. En estos casos son necesarios unos buenos servicios de inteligencia y una buena cooperación de las fuerzas de seguridad de todos los países.

En cualquiera de los tres escenarios planteados, la sociedad tiene que estar preparada para dar una rápida y eficaz respuesta a esa catástrofe. Unas unidades, entidades y organismos, bien preparadas y comandadas por líderes eficaces son el seguro para hacer frente a esas amenazas latentes.

## Algunas nociones básicas sobre la gestión de catástrofes

Las sociedades occidentales aprendieron desde la mitad del siglo pasado que tan importante como hacer frente con prontitud a una catástrofe, es la prevención. Si importante era atender a las víctimas de un desastre, más importante sería intentar evitarlo y que nunca se produzcan esas víctimas. Aquí vale el refrán: «Más vale prevenir

---

<sup>1</sup> Stephen Hawking, en conferencia impartida en la Royal Institution de Londres alerta del riesgo de autoliquidación que sufre la humanidad.

que curar». Empieza a nacer en la conciencia ciudadana el concepto de seguridad en su sentido más amplio. La seguridad siempre ha tenido dos enemigos, la incomodidad que provoca su gestión y el coste económico de su infraestructura y administración.

Los sucesivos gobiernos han sentido la necesidad de hacer políticas activas contra los peligros y amenazas que acechan a la sociedad que dirigen. La protección civil es un instrumento de la seguridad pública que protege a personas y bienes ante emergencias o catástrofes generadas por la naturaleza o por la acción del hombre.

A finales del siglo pasado nace el concepto de gestión integral del riesgo, es decir, la protección civil hay que basarla en un principio de racionalidad. La gestión por lo tanto de ese hipotético riesgo hay que estructurarla en las siguientes fases: previsión, planificación, intervención y recuperación.

¿Quién hace frente a una emergencia? La respuesta a la misma es escalable en función de la evolución y de la gravedad de los hechos, estableciéndose unos niveles que corresponden a la intervención de las diversas administraciones. La delimitación de las competencias en cada uno de los niveles puede provocar alguna interferencia, pero la práctica aconseja que las diferencias se solventen una vez recuperada la calma. Algo parecido ocurre con los medios que deben de ponerse en acción, aquí de nuevo la racionalidad y el sentido común deben de imponerse en este campo.

A nivel internacional las naciones movilizan sus recursos para socorrer a terceros países según el grado de compromiso de los tratados internacionales y convenios bilaterales suscritos por cada nación. En la Unión Europea existe un Mecanismo de Protección Civil, y corresponde al Ministerio del Interior el regular la participación con ese organismo a través de un estrecho contacto con su centro de Control e Información.

Centrándonos en el territorio nacional, la actual Estrategia de Seguridad Nacional en su capítulo 4 marca unas líneas de acción estratégicas en doce ámbitos prioritarios de actuación. El punto 10 está dedicado a la Protección ante Emergencias y Catástrofes, la primera línea de acción para cumplir su objetivo dice: «Adopción de un enfoque integrador y potenciador de las actuaciones entre la Administración General del Estado, las comunidades autónomas y las Administraciones locales, particularmente en los ámbitos de detección, planificación y desarrollo de actuaciones ante emergencias y

catástrofes para conseguir una acción preventiva, una respuesta adecuada y un uso eficiente de los recursos limitados disponibles...»<sup>2</sup>.

Con lo anteriormente escrito se quiere remarcar la importancia del enfoque integral para la resolución de cualquier tipo de catástrofe. Una definición muy completa de este concepto la encontramos en: «Enfoque Integral es aquel que, reconociendo la importancia de una aproximación multidisciplinar a la solución de una crisis o situación de emergencia, permite concertar la actuación de actores militares y civiles, gubernamentales y no gubernamentales, públicos y privados, locales o internacionales, para proporcionar una respuesta integrada y eficaz a la misma»<sup>3</sup>.

El enfoque integral debe de ser por lo tanto hoy en día la nueva filosofía de actuación ante cualquier tipo de intervención en emergencias. Lo explica muy bien el teniente coronel Del Hierro en su estupenda tesis: «El Enfoque Integral es una filosofía que responde al nuevo concepto de seguridad y defensa al integrar actores de todo tipo en la resolución de los complejos conflictos del siglo XXI y las emergencias»<sup>4</sup>.

Hoy, está fuera de dudas, que cuando se produce una catástrofe en una nación, todos estamos en el mismo río y en el mismo barco. En cualquier caso, aunque hemos citado anteriormente las fases en que debe estructurarse la gestión de un hipotético riesgo, y aunque este trabajo va dirigido principalmente a la labor del líder en la fase de intervención, se cree oportuno resaltar una vez más la importancia de la prevención.

La prevención empieza por uno mismo, por la educación de los jóvenes en las familias y en los colegios, con el respeto al medio ambiente, con el aprendizaje de los primeros auxilios, con las conductas a seguir ante las diversas posibles emergencias, con el manejo de instrumentos para hacerles frente, con el conocimiento de la ubicación de refugios, con la realización de simulacros y un largo etc.

El Sistema Nacional de Protección Civil es un instrumento fundamental para coordinar y cohesionar eficazmente todas las políticas de protección civil. Será la Norma Básica de Protección Civil la que marque los criterios generales para la elaboración de los Planes de Protección Civil, y el desarrollo por los órganos competentes de las actividades de

---

<sup>2</sup> Estrategia de Seguridad Nacional 2013. Un proyecto compartido. Presidencia del Gobierno. P. 49.

<sup>3</sup> CASTILLA BAREA, Alfonso. «El concepto de Comprehensive Approach en la ONU y la OTAN. Alcance e implicaciones». De las operaciones conjuntas a las operaciones integradas. Un Nuevo desafío para las FAS. Documentos de seguridad y defensa. N.º 37. CESEDEN.

<sup>4</sup> DEL HIERRO RODRIGO, Juan. El Enfoque Integral en la Política de Defensa Española. La Unidad Militar de Emergencias, un Ejemplo de Integración. P. 40. Instituto Gutiérrez Mellado. Junio 2015.

implantación necesarias para su adecuada efectividad<sup>5</sup>. Los planes a los que se refiere la citada norma son: los Planes Estatales Generales por los que la Administración General del Estado apoya a otras Administraciones Públicas o las coordina y dirige en emergencias de interés nacional, los Planes Territoriales elaborados por la Administración autonómica o local para hacer frente a riesgos en su territorio, los Planes Especiales de ámbito nacional o autonómico para hacer frente a riesgos específicos y los Planes de Autoprotección que realizan los centros y establecimientos para prevenir y controlar riesgos sobre personas y bienes.

Si se trabaja en la prevención y en la planificación ya que tenemos información, medios y planes para hacer frente a una emergencia, ahora falta un paso muy importante que es el adiestramiento. No vale el pensar, aquí nunca ha pasado nada y aquí no va a pasar nada, se tienen que poner en marcha los planes, se deben ensayar, las personas deben adquirir hábitos de conducta. La reiteración una y otra vez hasta que las cosas salgan bien, evitará mucho sufrimiento en el futuro.

El tener una formación básica de toda la ciudadanía en emergencias, el disponer de planes de protección civil escritos y ensayados, y el tener claro el enfoque integral de cualquier emergencia, nos da una base de partida muy ventajosa ante cualquier catástrofe.

### **El jefe en la preparación de las emergencias**

Una sociedad moderna bien estructurada cuenta por lo general con unos buenos servicios de protección civil y de atención al ciudadano. Estos servicios estarán compuestos por cuerpos y entidades multidisciplinares que conocen el día a día y se entregan para dar seguridad y bienestar. Al frente de las mismas existen unos responsables que con su formación y experiencia se convierten en los líderes potenciales de las emergencias.

Ellos tienen que dirigir la unidad que está a su cargo. Una de las claves del éxito para que dicha unidad funcione perfectamente y sea operativa, está en la combinación de estos factores: buena selección del personal, formación continua y de calidad, dotación de buen material y uso de procedimientos eficaces en la resolución de los problemas. La combinación de estos cuatro factores es básico para tener una organización resolutiva y

---

<sup>5</sup> Ley 17/2015, de 9 de julio, del Sistema Nacional de Protección Civil. Capítulo III, artículo 13.

solventar cualquier crisis, el fallar en alguno de ellos (mala selección, enchufismo, dejadez en la formación, no renovación del material, técnicas anticuadas) son el principio del fracaso.

El dirigente que ejerce el mando, que tiene el control de la unidad, que innova constantemente, que explora el futuro, que busca la excelencia, que convence con su ejemplo; ya se le ve como un buen jefe.

Cuando menos lo esperamos, la emergencia se produce. Las reacciones más generalizadas de las personas ante una catástrofe son<sup>6</sup>:

- Del 10-25% de las personas permanecen unidas y en calma, estudian un plan de acción y posibilidades.
- El 75% manifiesta conducta desordenada, desconcierto.
- Del 10-25% muestran confusión, ansiedad, paralización, gritos y pánico.

Otras investigaciones sobre el comportamiento humano en situaciones de emergencias contradicen la tendencia de las personas a llegar al pánico y comportarse antisocialmente: «Las personas mueren de la misma manera en que viven, con amigos, seres queridos y colegas, en las comunidades. Cuando surge un peligro, la regla es que como en situaciones normales, las personas ayudan a sus semejantes, antes de ayudarse a sí mismos»<sup>7</sup>.

Aunque las respuestas humanas ante los desastres pueden ser muy distintas, nos apuntamos a la siguiente teoría: «En lugar de responder de manera irracional y por interés personal, las personas generalmente responden de modo racional y prosocial. Los comportamientos de pánico ocurren, pero las investigaciones sugieren que se da solo cuando hay una percepción de amenazas inmediatas, rutas de escape cerradas y falta de ayuda o recursos»<sup>8</sup>.

Llegado a este punto nos encontramos con que la sociedad está mentalizada y preparada para saber cómo actuar en caso de una emergencia, tenemos organismos en este campo, existe normativa y planes de contingencia con los pasos a seguir ante los diversos tipos de amenaza, sabemos que el comportamiento humano será racional; entonces ¿quién hará frente a esa emergencia?

---

<sup>6</sup> NTP 390: La conducta humana ante situaciones de emergencia: análisis de proceso en la conducta individual. Manuel Fidalgo Vega. Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales. Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo.

<sup>7</sup> CLARKE, L. «Panic: Myth or reality?» P. 24. Aug 2002.

<sup>8</sup> GANTT, Paul y GANTT, Ron. «Sociología de los desastres. Derribar los mitos del pánico». [www.asse.org](http://www.asse.org)

Todo el mundo tiene que hacer frente a una emergencia, sumar siempre será mejor que restar, pero los que tienen que estar dispuestos a actuar en primer lugar son las unidades, cuerpos y organismos que han sido creadas y preparadas para ello: Fuerzas y Cuerpos de Seguridad, Policías Autónomas, Servicios de Protección Civil, Servicios del 112, Red de Servicios Sanitarios, Cuerpos de Bomberos, Unidad Militar de Emergencias, Seguridad Privada, Cruz Roja Española, etc.

Los jefes de todos esos cuerpos mencionados son los que tienen que demostrar su valía en estas situaciones. Cada uno en su terreno, deben de tomar las riendas de la situación, mantener la calma, la cabeza fría y empezar a tomar decisiones.

La toma de decisiones debe de ser uno de los atributos que adorna a todo buen jefe. ¿Qué tiempo debe tomarse antes de decidir? Tiene que haber un equilibrio entre la rapidez para decidir y el adoptar una decisión correcta. En términos generales, las prisas suelen ser malas consejeras, las decisiones tomadas con calma conducen a soluciones más ventajosas. Algunas de las consecuencias de esa ecuación decisión-tiempo vienen reflejadas a continuación<sup>9</sup>:

- Decisión equivocada en el tiempo equivocado = desastre.
- Decisión equivocada en el tiempo correcto = equivocación.
- Decisión correcta en el tiempo equivocado = desaprobación.
- Decisión correcta en el tiempo correcto = éxito.

Una de las trabas que influyen en las personas a la hora de tomar decisiones es el miedo. El miedo es inherente al ser humano, y en ciertos casos es necesario, de no existir, algunas conductas serían temerarias con consecuencias nefastas. El miedo por tanto nos da prudencia y equilibrio a la hora de dar respuestas a los desafíos que se nos presentan. Nelson Mandela lo expresa muy bien en esta frase: «No es valiente el que no tiene miedo, sino el que sabe conquistarlo».

Un jefe valiente se convertirá en un Líder NoMiedo<sup>10</sup> cuando:

- Se trabaja con el jefe en la compañía.
- Busca compromiso.
- Aquí se te paga por pensar y tomar decisiones.
- Entiende que sus colaboradores son un activo para la empresa.

<sup>9</sup> MAXWELL, John C. «Actitud del Vencedor». Editorial Caribe 1997. P. 52.

<sup>10</sup> JERICÓ, Pilar. «NoMiedo. En la Empresa y en la Vida». Alienta Editorial 2006. P. 126.

- Deja hacer.
- Persona en sí misma.
- Percibe el entorno como oportunidad.
- Genera grandes dosis de confianza y autoconocimiento.
- Obtiene lo mejor de la persona.
- Comunica rumbo y destino.
- Coherencia y consistencia.
- Las medallas son del equipo. Es responsable último de los errores.

### **El líder en la preparación de las emergencias**

El buen jefe que lleva tiempo trabajando en la unidad, que conoce a sus componentes, que les integra, que les da iniciativa, que les comunica los objetivos y los hacen suyos, que les atribuye los éxitos, que arrastra con su ejemplo, que ejerce una influencia cada vez mayor sobre ellos, y estos le otorgan su total confianza; ese jefe o líder potencial que se dijo al principio, se convierte en su líder auténtico.

¿Habrá otros líderes en una emergencia además de los mandos de los organismos reglados y preparados para hacer frente a la misma? Por supuesto que sí, afortunadamente, en momentos difíciles siempre emergen líderes que salen de la sociedad y se convierten en muchos casos en verdaderos héroes anónimos, son innumerables las ocasiones que gracias a ellos se logra revertir la situación y conforman el espíritu y el orgullo de una nación. En este trabajo nos referiremos solamente a los primeros.

### **Las herramientas del líder**

¿Qué herramientas tiene un líder para influir en sus subordinados y seguidores?; ¿Cómo les convencerá y le darán su confianza?; ¿Cómo conseguirá que todos juntos alcancen satisfactoriamente los objetivos?; ¿Cómo evitará la desmoralización y la llegada del caos? Las herramientas básicas de las que dispone el jefe para interrelacionarse con su entorno y salir exitoso de la situación son: la autoridad, la motivación y la comunicación. La autoridad

Es la primera de las herramientas del líder, con ella se gana la confianza de los subordinados. El jefe natural de cualquier entidad goza de la autoridad que le confiere la propia organización, es lo que se considera el poder formal, la *potestas*, con ella puede

mandar imponiendo premios o castigos acordes a la obediencia de sus órdenes y las consecuencias que ellas generan. Cuando ese jefe convence con su ejemplo, su gente le da su confianza, le invisten de una fuerza moral, aparece la *auctoritas* y es entonces cuando ese jefe les arrastra y se convierte en su líder. Lo anterior lo sintetiza muy bien la siguiente frase: «Los mandos no son líderes hasta que su rango no haya sido ratificado en los corazones y mentes de aquellos que están bajo su mando»<sup>11</sup>.

El líder en una emergencia debe ejercer la autoridad, tiene que mandar, tomar decisiones y actuar siempre con sentido común. Debe respetar siempre la cadena de mando y por ella deben de fluir las órdenes, el no respetarla le llevará a perder el control de la organización. Como todo el mundo le conoce y le valora dentro y fuera de su entidad, mantendrá la serenidad y la calma en todas las situaciones, ejercerá un estilo de liderazgo colaborativo, en el que los líderes sectoriales y resto de su personal aportarán lo mejor de sí mismos. Lo que no impide, que si llegado el caso y la situación se complica, la necesaria unidad de mando podrá obligarle a pasar a un liderazgo autocrático hasta que la situación esté de nuevo bajo control.

«La orden más determinante de un superior, es el ejemplo»<sup>12</sup>.

#### La motivación

El líder tiene que saber manejar muy bien esta herramienta. El rendimiento de las personas en el trabajo depende de su aptitud (saben) y de su actitud (quieren). ¿Cómo debe tratarlos para que actúen con ilusión y ganas? Las motivaciones pueden ser extrínsecas (se perciben de una fuente externa, se materializan en una política de incentivos, salario, ascenso,...) intrínsecas (son impulsadas por la propia persona, satisfacción en el trabajo, utilidad, aprendizaje,...) trascendentes (salen también de dentro del individuo, impulsan a actuar en beneficio de los demás, patria, compañerismo, acción social,...).

El primero que tiene que estar motivado es el líder, cuando está convencido de lo que hace y quiere hacer, será más fácil transmitirlo al resto del equipo. ¿Qué tipo de motivaciones utilizará? Lo normal será utilizar una combinación de todas, aunque

<sup>11</sup> DIZ MONJE, Eduardo y Otros. «Travesía al Liderazgo. Reflexiones para el Siglo XXI». Catálogo General de Publicaciones Oficiales, Ministerio de Defensa. Madrid 2015. P. 124.

<sup>12</sup> Esta frase presidía la Sala de Banderas del desaparecido Regimiento de Infantería «San Marcial» N.º 7 de Burgos.

promoverá las intrínsecas o internas para reforzar la actitud de sus colaboradores. Las actitudes más buscadas en los trabajadores son<sup>13</sup>:

- Satisfacción con el trabajo.
- Responsabilidad.
- Iniciativa.
- Flexibilidad.
- Implicación en la tarea.
- Disposición al aprendizaje.
- Optimismo.
- Juego en equipo.
- Compromiso con el proyecto.

«Cualquier cosa que la mente del hombre puede concebir y creer, puede ser conseguida» Napoleon Hill.

#### La comunicación

Es una herramienta fundamental para el liderazgo, hasta tal punto de que podemos decir que sin comunicación no hay liderazgo. La comunicación por tanto es un reactivo que facilita todo el proceso de entendimiento entre líder-seguidores-meta. En el caso que nos ocupa de las emergencias, cuanto mayor incertidumbre exista, más importante será que la comunicación sea clara y eficaz.

La comunicación tiene múltiples finalidades, además de informar, explicar objetivos, difundir valores y consignas, motivar e integrar personas, cohesionar grupos y observar los resultados; tiene la importante labor de coordinación.

Existen dos niveles de comunicación, el individual de persona a persona, y el de la organización. En ambos el mensaje debe de ser claro y sencillo. Muchos son los canales para transmitir ese mensaje (oral, papel, correo, teléfono, audiovisual, gestual,...). Lo normal será usar el más conveniente según la situación y una combinación de ellos en todo momento. El líder que debe de tener una esfera de control reducida, empleará habitualmente la comunicación oral, el cara a cara le reportará una serie de ventajas

---

<sup>13</sup> CASTILLO, Ana María y CUBEIRO, Juan Carlos. «Nuevo Management para Dummies». Centro Libros PAFP. Grupo Planeta 2015. P. 352.

cómo la rapidez y retroinformación que facilitará el rápido entendimiento y el control instantáneo de la situación.

El que una institución tenga un buen plan de comunicación interna facilitará la integración y cohesión del grupo, y cuando llega el momento de una intervención será mucho más fácil el entendimiento. Saber escuchar es algo fundamental para un líder, si escucha regularmente, aprende de su personal, ayuda a su gente y conoce las tripas de su unidad, sabe qué puede pedirles en el esfuerzo máximo de una intervención.

«Hablar es una necesidad, pero escuchar es un arte» Goethe.

### ***Algunas cualidades del líder***

Si acudiéramos a cualquier libro o manual de liderazgo pronto encontraríamos decálogos, reglas, principios y cualidades que deben adornar a todo líder. Aquí queremos resaltar las que se cree pueden ser más importantes y profundizar someramente en algunas de ellas que son vitales para las emergencias. Se quieren resaltar en el líder las siguientes cualidades: Integridad, entusiasmo, humildad, credibilidad, ejemplo, resiliencia y asunción del riesgo.

Resiliencia. Es una capacidad de las personas para hacer frente a las adversidades, resistirlas, adaptarse, recuperarse y salir fortalecidas. El concepto que encierra, queda más completo con la siguiente definición: «Capacidad universal que permite a las personas, familias, grupos o comunidades prevenir, minimizar o sobreponerse a los efectos dañinos de la adversidad. Resiliencia no es dureza, sino todo lo contrario, flexibilidad y capacidad de adaptarse a los cambios»<sup>14</sup>.

No solo las personas deben de ser resilientes, también deben de serlo las naciones. Entendemos por resiliencia nacional: «La capacidad de una nación para gestionar una crisis, manteniendo el control político, social y la continuidad de los servicios esenciales mediante las herramientas necesarias para resolverla que incluyen los apoyos del sector militar o civil, público o privado»<sup>15</sup>.

---

<sup>14</sup> Conferencia sobre Resiliencia y Liderazgo, impartida en el Cuartel General de la Unidad Militar de Emergencias el 07 de septiembre de 2016 por la comandante psicóloga Pilar Bardera Mora, jefa de la Sección de Psicología de la UME.

<sup>15</sup> Resiliencia. Marco conceptual preliminar de la contribución de las FAS a la Resiliencia Nacional. Centro Superior de Estudios de la Defensa Nacional (CESEDEN). Centro Conjunto de Desarrollo de Conceptos. Versión 1.0. P.5.

La asunción del riesgo. En muchas ocasiones no queda más remedio que asumir riesgos. Puede ocurrir que la decisión que tenga que tomar un líder esté entre permanecer en una situación de degradación o correr cierto riesgo para alcanzar una posición más segura. Los líderes que asumen riesgos hacen que ocurran cosas. «Deben evitarse riesgos innecesarios, pero hay ocasiones que piden movimientos audaces. Comprenda los riesgos que afronta y evalúelos con cuidado. A continuación sopesa riesgo y resultados y tenga el coraje de asumir esos riesgos calculados que vale la pena tomar. Los líderes al límite necesitan, claramente, moverse a gusto por la incomodidad del riesgo»<sup>16</sup>.

### ***El equipo***

En un mundo complejo y cambiante debemos de trabajar en equipo. Si sumamos las capacidades individuales de los miembros del equipo, supliremos nuestras propias carencias y conseguiremos los objetivos de la organización. El líder si se rodea de un buen equipo será capaz de tomar buenas decisiones y hacer frente a la complejidad de las situaciones que se le van a presentar.

¿Cómo fabrica el equipo el líder? En primer lugar deberá elegir a buenas personas que teniendo aptitudes puedan llegar a llevarse bien e incluso ser amigos. Les convencerá de que la cohesión y el respeto a las reglas establecidas son vitales para la organización. Marcará los procedimientos de actuación y atenderá el asesoramiento de los miembros del equipo, pero él tiene la decisión final. Será permeable a las nuevas ideas y cambios de procedimientos para que la institución nunca pierda la eficacia y operatividad.

En el caso de un líder en emergencias, el líder se rodeará de un equipo multidisciplinar, de personas expertas en las diversas capacidades en las que se prepara su unidad, de expertos en el mundo de las relaciones sociales nacionales e internacionales, de buenos conocedores de la comunicación, de la judicatura, de la sanidad, de las telecomunicaciones, de la informática, de la seguridad, etc. En definitiva de hombres y mujeres que hagan equipo y no busquen el provecho personal.

«Para lograr resultados, la regla de eficacia es el equipo de trabajo, y la excepción a la regla, la genialidad individual»<sup>17</sup>.

<sup>16</sup> N.T. Perkins, Dennis. «Lecciones de Liderazgo. Las 10 estrategias de Shackleton en su gran expedición antártica». Ediciones Desnivel. Madrid 2014. P. 173.

<sup>17</sup> CARREÑO GOMARIZ, Pablo y CARREÑO FERNÁNDEZ, Agustín. «Management y Milicia». Editorial AC. Madrid 1996. P. 74.

### ***La estructura de la organización***

Diseñar bien una organización es la base y el fundamento del éxito de la misma. Si todo el mundo sabe cuál es su puesto, cuáles son sus cometidos, cómo se coordinan los departamentos, no quedan espacios vacíos por cubrir, no hay tareas sin asignar, no se pisan las competencias unos equipos a otros, etc., la organización funcionará perfectamente. «El secreto del éxito no es prever el futuro, sino crear una organización que prosperará en un futuro que no puede ser previsto»<sup>18</sup>.

Para diseñar una estructura debemos tener claro cómo dividimos el trabajo, fraccionamos la actividad global en tareas y encargamos estas a grupos o equipos especializados. Al frente de cada equipo habrá un líder, quién con su conocimiento y experiencia conducirá al mismo a la excelencia.

El líder que esté al frente de una unidad de emergencias tiene que conocer muy bien la organización, qué se le pide y con qué personal y medios cuenta. Pasado un tiempo prudencial en que se ha hecho con la unidad, debe de estar reorganizándola con bastante frecuencia, el cambio debe de ser constante, tiene que adaptarla a las necesidades del futuro; y para ello debe sacar lecciones aprendidas, saber escuchar a los líderes de sus equipos y formalizar la nueva estructura.

### ***Preparación, ensayos y simulacros***

La formación individual de todo el personal y la colectiva de la unidad son básicas para alcanzar el nivel de operatividad que se requiere para trabajar en el mundo de las emergencias. Las capacidades que debe poseer la unidad se consiguen con una buena selección del personal, la formación y preparación del mismo, la dotación de vehículos y material, y la consecución de eficaces procedimientos para hacer frente a las catástrofes. En la milicia se dice que unas gotas de sudor en la instrucción, evitan muchas de sangre en el campo de batalla. En nuestro caso pasa lo mismo, el entrenarse en situaciones lo más parecidas posible a la realidad a la que podremos enfrentarnos, nos dará un nivel de preparación cada vez mejor y seremos más resolutivos.

Los simulacros son muy necesarios, en ellos además de poner a prueba a la unidad, se realiza una gran labor de coordinación con el resto de cuerpos con los que trabajaremos en las emergencias, se ejercitan los planes establecidos en los diferentes niveles y

---

<sup>18</sup> HAMMER, Michael. Massachusetts Institute of Technology.  
<https://blog.cabreramc.com/2010/07/26/liderazgo-adaptativo-a-la-busca-de-la-emergencia/>

realizan una gran labor de mentalización tanto a las autoridades como al resto de la sociedad.

«El secreto del éxito es la constancia del propósito»

Benjamin Disraeli.

### El líder ante las emergencias

La emergencia llega y es el momento en que el líder debe emerger. «En los momentos difíciles se ejecuta lo que se ha instruido y adiestrado pero en condiciones ya no de realismo sino de realidad»<sup>19</sup>. Los primeros pasos serán para evaluar la situación. ¿Qué ha pasado?; ¿Cuáles son los daños humanos?; ¿Cuáles son los daños materiales?; ¿Cuál es la previsión más inmediata? Estas son las primeras preguntas que debemos hacernos, a continuación al líder le corresponde construir un clima de confianza en su entorno, obrar con coherencia e integridad, mantener la cabeza fría y sobre todo, comunicar e informar la verdad de la situación a las autoridades, a su equipo y organismos de su entorno.

### Pasos a seguir en la gestión de una emergencia

Estudio realista de la situación. Los primeros momentos siempre son críticos y parece que la situación nos sobrepasa. Es el momento en que el líder debe demostrar su valía y transmitir calma. Se debe valorar qué es lo que ha pasado, evaluar daños y sobre la marcha ir pensando cómo hacemos frente al problema con arreglo a los medios de que dispone.

Comunicar la verdad al entorno. Las autoridades, los medios de comunicación y la sociedad deben de saber desde el primer momento la realidad. En esos momentos se debe transmitir confianza y optimismo ¡Se puede superar el problema!

Reunión con el equipo personal. El líder sabe que todos están al corriente de la situación y cada uno en su área habrá efectuado sus estudios preliminares. Una vez escuchado a todos, les explicará cuál es su visión para resolver la emergencia y la comunicará también a los líderes sectoriales que de él dependen.

Buscar un enfoque integral. Para conseguir la respuesta integrada y eficaz que solucione la emergencia, la filosofía del líder debe de ser implicar coordinadamente a todos los

---

<sup>19</sup> GARCÍA-GUIU LÓPEZ, Carlos. «El Liderazgo Militar ante la Complejidad». **ieeee.es**. Documento de Opinión 58/2012, 08 agosto 2012. P.5.

actores: civiles y militares, gubernamentales y no gubernamentales, públicos y privados, nacionales e internacionales. No se debe olvidar en ningún caso del voluntariado, que en la mayoría de los casos, su implicación será vital. En definitiva, no menospreciar a nadie, la respuesta debe de ser necesariamente colectiva.

Toma de decisiones. Después de un estudio realista de la situación, el líder debe actuar con valentía una vez haya escuchado a su equipo personal. Aunque el tiempo apremia, el tomar decisiones impulsivas suelen llevar a consecuencias funestas. Es por ello que vendrá bien repasar el siguiente cuadrante:

| ASUNTO        | URGENTE    | NO URGENTE   |
|---------------|------------|--------------|
| IMPORTANTE    | HACERLO YA | PLANIFICARLO |
| NO IMPORTANTE | DELEGARLO  | ELIMINARLO   |

Saber delegar. Una vez tomada la decisión e impartido instrucciones claras y precisas, los líderes sobre el terreno ya saben lo que tiene que hacer, hay que dejarlos trabajar y ayudarles en todo lo que se pueda. En muchas ocasiones será muy importante el nombrar un comandante responsable de la emergencia por área, quien coordinará todas las capacidades que intervienen en la resolución de la misma.

Definir una buena cadena de mando. Es fundamental diseñar una única y clara cadena de mando, por ella deben de discurrir todas las órdenes, instrucciones, apoyos, peticiones, colaboraciones, etc. El no tener claro la cadena de mando o el romperla, es el principio del caos en una situación de emergencias.

Redistribución de recursos. Con el paso del tiempo la situación evoluciona y alguno de los recursos destinados a una incidencia ya no son necesarios por haberla solucionado. Debemos recuperarlos y redistribuirlos de nuevo. El líder debe centralizar recursos para luego asignarlos al sector más necesario y hacer el esfuerzo sostenible.

Poner en práctica las cualidades y valores. Todo líder debe de demostrar en estas situaciones la madera de la que está hecho. El ser uno mismo sin sobreactuar y el que le afloren con naturalidad sus cualidades y los valores de su institución, son un buen camino para solucionar los problemas. Para evitar celos de otros organismos, debe poner en práctica su humildad.

Tomarse un descanso. Las crisis pueden durar varios días, y el pretender estar en todas partes: Cuartel General, Puesto de Mando, Delegación del Gobierno, Ministerios, Centros de Coordinación, Puesto de Mando Avanzado, lugares de las incidencias, etc. es prácticamente imposible. Hay que saber delegar y descansar. El agotamiento embota la mente, no deja pensar con claridad y se acaba perdiendo el liderazgo.

El prestigio de un líder se gana con la credibilidad y con la búsqueda de soluciones innovadoras. En el Ejército cuando uno es un buen líder, más de una vez se dice: «Con usted me iría a la guerra». En el mundo de las emergencias y más concretamente en los cuerpos de bomberos, la frase equivalente sería: «A usted le seguiría en cualquier pasillo». El pasillo es la peor chimenea de humo y calor.

### Liderazgo en las emergencias

No existen recetas a las que pueda acudir un líder ante una emergencia, los estilos de liderazgo son múltiples y variados, y dependerá de la situación, e incluso dentro de esta en según qué fase de ejecución se esté, el líder adoptará un tipo u otro de liderazgo. «Los ejecutivos deben emplear sus estilos de liderazgo como si fueran palos de golf, el estilo correcto en el momento preciso y en la medida necesaria»<sup>20</sup>. El líder ejercerá su influencia en dos campos diferentes pero continuamente entrelazados y coordinados, por un lado estarán las organizaciones y unidades que le estén subordinadas, y por otro las instituciones y entidades que dentro de su área de responsabilidad se dedican también al mundo de las emergencias.

Como ya se ha dicho anteriormente, la respuesta a las emergencias debe de ser colectiva, y la nueva filosofía es el enfoque integral al problema. Si ha habido una buena preparación conjunta de todos los actores, si se han ensayado los procedimientos en ejercicios y simulacros, el primer paso del líder será movilizar y coordinar a todas las unidades intervinientes para que todo el mundo haga lo que ya sabe hacer, y les motive y estimule para que lo hagan bien.

En la siguiente tabla se exponen algunos de los posibles tipos de liderazgo que el líder podrá utilizar en una emergencia. En la misma, además del tipo, se exponen algunas de sus características y en qué fase de la emergencia (previsión, planificación, intervención y recuperación) puede ser más apropiado su empleo.

<sup>20</sup> GOLEMAN, Daniel. «Cómo ser un líder». Ediciones B, S.A. 2015. P. 65.

## Tipos de liderazgo en una emergencia

| TIPO                    | CARACTERÍSTICAS  | FASES                             |
|-------------------------|--|-----------------------------------|
| <b>AUTÉNTICO</b>        | <ul style="list-style-type: none"> <li>. Ideas claras sobre la misión.</li> <li>. Sólidos valores que son referencia de actuación.</li> <li>. Buenas relaciones confianza con colaboradores.</li> <li>Ejemplo.</li> <li>. Tienen vocación por profesión, pasión trabajo.</li> <li>Motivación.</li> </ul> | Todas                             |
| <b>TRANSFORMACIONAL</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>. Visión compartida con los seguidores.</li> <li>. Iniciativa, todos aportan lo mejor.</li> <li>. Confianza y respeto mutuo entre todos.</li> <li>. Apertura al cambio. Coraje.</li> </ul>  | Todas                             |
| <b>ADAPTATIVO</b>       | <ul style="list-style-type: none"> <li>. Ver la realidad del problema.</li> <li>. Movilizar a todo el personal.</li> <li>. Distinguir lo esencial de lo prescindible.</li> <li>. Actuar con pasión y constancia.</li> </ul>  | Intervención                      |
| <b>RESILIENTE</b>       | <ul style="list-style-type: none"> <li>. Ayudar a reponerse en la adversidad.</li> <li>. Asumir responsabilidad. Decisiones atrevidas.</li> <li>. Actuar con determinación y fortaleza.</li> <li>. Generar confianza.</li> </ul>   | Intervención                      |
| <b>AUTOCRÁTICO</b>      | <ul style="list-style-type: none"> <li>. Directrices claras en momentos difíciles.</li> <li>. Autoridad muy acentuada.</li> <li>. Todas las órdenes fluyen por la cadena mando.</li> <li>. Entorno estructurado y jerarquizado.</li> </ul>   | Intervención                      |
| <b>TRANSACCIONAL</b>    | <ul style="list-style-type: none"> <li>. Proporciona recompensas por objetivos.</li> <li>. Respeta un compromiso mutuo.</li> <li>. Utiliza motivaciones extrínsecas.</li> <li>. Pretende obtener objetivos y metas inmediatas.</li> <li>Corto plazo.</li> </ul>  | Intervención<br>y<br>Recuperación |

El liderazgo se aprende ejerciendo la respectiva profesión, hay que mojarse y equivocarse, de los errores también se aprende. «En la escalera del éxito, el primer escalón se llama crisis»<sup>21</sup>. El líder podrá aplicar esa amplia panoplia de tipos de liderazgo que se han expuesto anteriormente, el conjunto de todos ellos le llevará a solucionar con éxito una emergencia, pero hay otra cosa que no debe olvidar, debe contar con el resto de Administraciones que también están empeñadas en solucionar la crisis. El líder actual debe movilizar a otros líderes sectoriales para conseguir un liderazgo global. Su humildad, sus dotes de relación, el apoyo mutuo, el intercambio de información, la coordinación, la colaboración, etc., harán que se sumen esfuerzos, y ese es el inicio del camino que le llevará a encontrar la solución.

### Conclusiones

«Los incendios se apagan en invierno». Esta es una buena frase para decirnos lo importante que es la prevención en el mundo de las emergencias. El tener Unidades bien estructuradas y preparadas, el disponer de planes ensayados en todos los niveles de la Administración, el conseguir una formación básica de toda la ciudadanía en emergencias y el afrontarlas con un enfoque integral, son los cimientos del éxito para resolverlas.

Quienes están al frente de las unidades de emergencias deben innovar constantemente los procedimientos de actuación y buscar la excelencia. Su ponderación en los momentos difíciles, el mantener la calma y la cabeza fría, el tomar las riendas de la situación y saber tomar decisiones, les convierten en líderes que convencen y arrastran. Las herramientas básicas de todo líder son: la autoridad, la motivación y la comunicación. Pero, la más determinante es el ejemplo.

Para un líder, no existen recetas sobre qué tipo de liderazgo debe aplicar en una u otra ocasión. No existen dos situaciones iguales y aplicará en cada momento el estilo que considere más correcto y adecuado según su criterio.

Un líder debe tener claro que él solo no puede resolver todas las situaciones a las que se enfrenta, debe movilizar a otros líderes sectoriales para conseguir un liderazgo colaborativo global. La suma de esfuerzos es el camino que le llevará al éxito.

*Miguel Alcañiz Comas\**

*Teniente general jefe de la Unidad Militar de Emergencias (UME)*

---

<sup>21</sup> PÉREZ, Anxo. «Los 88 Peldaños del Éxito». Alienta Editorial 2015. P. 37.