

Por qué la vulnerabilidad es una fortaleza del liderazgo en el servicio de bomberos (Informe de investigación EFO)

Por Scott L. Booth

El trabajo final de Scott L. Booth para el programa EFO examina el papel que desempeña actualmente la vulnerabilidad en los líderes eficaces del servicio de bomberos.

Ideas clave

• La vulnerabilidad en el liderazgo del servicio de bomberos se considera, en general, una ventaja que promueve la confianza, la humildad y la autenticidad entre los integrantes del departamento.

• Construir relaciones personales mediante un interés sincero y dificultades compartidas fortalece la cohesión del equipo, especialmente cuando los líderes están dispuestos a mostrarse emocionalmente transparentes.

• Fomentar la vulnerabilidad puede conducir a conflictos más saludables y a una cultura del servicio de bomberos más resiliente y eficaz.

Nota del editor original

«EFO Research Brief» es una nueva colaboración entre Firehouse.com y el Programa para Oficiales Ejecutivos de Bomberos de la Academia Nacional de Bomberos, cuyo objetivo es destacar las investigaciones realizadas por los estudiantes.

El papel de la vulnerabilidad en el liderazgo.-

El liderazgo eficaz es uno de los desafíos más importantes que enfrentan los líderes al interactuar con quienes supervisan. La naturaleza del entorno laboral del servicio de bomberos, a menudo caótica, dinámica y de vida o muerte, hace que ese desafío sea aún mayor. Las investigaciones realizadas en otras industrias sugieren que la vulnerabilidad expresada por el líder es un atributo fundamental del liderazgo eficaz; pero ¿qué ocurre en el servicio de bomberos? Realicé un estudio de investigación cualitativa genérica con integrantes del servicio de

bomberos para comprender mejor si las investigaciones existentes sobre vulnerabilidad eran pertinentes para nuestra profesión.

Para mi trabajo final del Programa para Oficiales Ejecutivos de Bomberos (EFO), también busqué responder las siguientes preguntas de investigación. Primero, ¿expresar vulnerabilidad hace que un líder sea más eficaz? Después, ¿los subordinados consideran la vulnerabilidad de sus líderes una ventaja o una desventaja? Y, por último, ¿existen expectativas diferentes para los líderes de distintos rangos?

Había investigaciones previas, ajenas al servicio de bomberos, realizadas en diversas industrias y entornos, entre ellos educación, consultoría, venta minorista de alimentos y programas de liderazgo de nivel ejecutivo, incluidos una escuela de negocios y un programa de maestría en Administración de Empresas. Estos estudios revelaron varias conclusiones interesantes. Primero, la vulnerabilidad es poco valorada en la mayoría de las sociedades modernas. Segundo, expresar vulnerabilidad requiere valor, tanto si uno es líder como si es seguidor. Además, la relación entre supervisor y subordinado puede complicarse cuando interviene la vulnerabilidad expresada. Asimismo, la confianza basada en la vulnerabilidad conduce a una mayor seguridad psicológica. Por último, una dinámica que incluye vulnerabilidad conduce a una mayor autenticidad y a más conflicto saludable.

DESCARGAR EL TRABAJO FINAL DE INVESTIGACIÓN COMPLETO

Se entrevistó a diez empleados operativos de Gig Harbor Fire & Medic One, en Gig Harbor, Washington, como parte de este estudio del programa EFO; todos se habían ofrecido como voluntarios. Nueve eran hombres y una era mujer. Siete eran bomberos o bomberos/paramédicos, dos eran tenientes y uno era jefe de batallón. Su antigüedad en el servicio de bomberos estaba distribuida de manera equilibrada en intervalos de cinco años —de 0 a 5, de 5 a 10, etc.—, con un solo participante entre 10 y 15 años y tres con más de 20 años. Cuatro habían ingresado por traslado y habían trabajado previamente en otros departamentos. Cada empleado fue entrevistado virtualmente, y las entrevistas se transcribieron mediante Zoom. Se formularon nueve preguntas en total, con libertad para hacer preguntas aclaratorias cuando fuera necesario. Se utilizaron una introducción y un cierre previamente escritos. La introducción incluía la siguiente definición de vulnerabilidad: «la disposición a ser transparente y a exponerse emocionalmente en una relación con otra persona, con la posibilidad de ser herido o atacado» (Lopez, 2018, p. 4).

De las respuestas proporcionadas durante las entrevistas surgieron cinco temas.

Rasgos.-

El rasgo más admirado fue la intención del líder de cultivar relaciones con las personas de su equipo. Entre las citas que respaldaban este rasgo se encontraba el recuerdo de un entrevistado, quien evocaba con mayor aprecio al líder que «se preocupaba profundamente por su gente» y a quienes «están dispuestos a establecer esas relaciones». Además, la honestidad del líder era fundamental para inspirar confianza. Un participante afirmó que «es [la confianza] muy fácil de perder y extremadamente difícil de recuperar». Otro entrevistado relató el caso de un oficial de bomberos al que le faltaba motivación y que lo compartió con su equipo; el entrevistado dijo: «Agradecí la honestidad y eso hizo que confiara un poco más en él». Los rasgos más desagradables incluyen la microgestión, la arrogancia y la falta de confianza en sí mismo.

Expectativas respecto de un líder.-

En cuanto a las expectativas, todos los participantes esperaban que cada líder fuera competente en todos los aspectos de su función actual; a mayor rango, mayores expectativas. Solo se esperaba una mayor dedicación

personal del supervisor inmediato. Los entrevistados también dejaron claro que sus puntos de vista y opiniones se extendían más allá de los líderes formales e incluían a los líderes informales. Entre las citas destacadas de este tema estaban «a quien mucho se le da, mucho se le exige» y «cuanto más alto llegas, más intensa es la luz».

Vulnerabilidad.-

Ninguno de los participantes consideró la vulnerabilidad una desventaja, pero tres indicaron que dependía de diversos factores, lo que confirmó que el tema tenía matices. Quienes respondieron que dependía se centraban en la percepción de que la vulnerabilidad podía transmitir falta de confianza o una relativa debilidad en relación con las operaciones en el lugar del incendio y la presencia de mando. La mayoría de los entrevistados respondió que la vulnerabilidad del líder era «una ventaja al 100 %» y «definitivamente una ventaja». Entre los beneficios identificados de la disposición del líder a mostrar vulnerabilidad se encontraban generar confianza rápidamente, expresar humildad y servir de modelo de una conducta deseada para el equipo. Un entrevistado dijo: «Es muy poco razonable esperar que alguien no sea vulnerable». Otro participante afirmó que la vulnerabilidad puede ser «increíblemente útil, incluso necesaria para ser un buen líder».

Formas de fortalecer las relaciones y la confianza.-

Desarrollar relaciones entre el líder y el equipo es fundamental y, sin embargo, resulta sorprendentemente sencillo con un esfuerzo razonable. Algunos ejemplos de cómo un líder podría construir relaciones incluyen mostrar un interés sincero por la vida personal de sus subordinados y pasar tiempo juntos. Pasar tiempo juntos resulta particularmente sencillo si el líder está dispuesto a salir de la oficina. Algunos ejemplos son cocinar juntos, hacer ejercicio, realizar prácticas y completar las tareas u obligaciones diarias o semanales. Un aspecto que surgió durante las entrevistas fue el poder de superar dificultades compartidas para construir relaciones. Esto puede ocurrir mediante ejercicios exigentes, proyectos complejos o el propio acto de combatir incendios. Otra opción para el líder, que no se esperaba pero sí se apreciaba, era pasar tiempo juntos como equipo fuera del lugar de trabajo.

Impacto de la relación sobre la disposición a seguir instrucciones.-

Muchos participantes indicaron que dependía si conocer a un líder mejoraba o dificultaba su disposición a seguirlo en el lugar del incendio. La mayoría de los entrevistados dijo que cumpliría una orden directa, siempre que fuera segura, legal y ética, porque pertenecemos a una profesión paramilitar y eso forma parte de ella. Más allá de ese entendimiento, el grupo señaló que, si sus interacciones anteriores habían sido positivas, seguiría las instrucciones sin vacilar. Por el contrario, si los intercambios previos habían sido variados o negativos, los integrantes actuarían con más lentitud o vacilarían más antes de cumplir una orden con entusiasmo. Las respuestas a esta pregunta se resumían en la intención del líder, la existencia de confianza, si el líder tenía presentes los mejores intereses de quien lo seguía y si el subordinado creía en las capacidades del líder.

Lecciones reforzadas por la investigación.-

Este estudio y el tiempo compartido con estos bomberos permitieron aprender o reforzar muchas lecciones. En primer lugar, todos los líderes deberían cultivar de manera intencional relaciones personales significativas con cada integrante de su equipo. Esto es fácil de hacer y puede lograrse rápidamente si el líder está dispuesto a expresar vulnerabilidad. En segundo lugar, la confianza basada en la vulnerabilidad es fundamental para la eficacia de cualquier equipo, especialmente de los que forman parte del servicio de bomberos.

Además, los líderes deberían resistir cualquier tendencia a ejercer microgestión sobre su dotación. Si el líder considera necesario hacerlo, debería dedicar tiempo a la introspección e intentar comprender por qué. ¿Le falta confianza en su equipo? ¿Le falta confianza en sí mismo? ¿Evita la vulnerabilidad? El líder debería evaluar qué le impide creer en su equipo y buscar activamente oportunidades para cambiar de perspectiva. Los subordinados y los ciudadanos merecen, si no exigen, lo mejor que sus líderes puedan ofrecer cada día que se presentan a trabajar. Asimismo, pase tiempo con su equipo cuando sea posible y dedique atención a quienes lo siguen a nivel personal. Además, en lugar de esperar a que las circunstancias les presenten dificultades compartidas, cree esas oportunidades de manera intencional con tanta frecuencia como sea viable. Por último, si cada líder buscara activamente formas de ser un poco más vulnerable en algún aspecto ante quienes dirige, imagine cómo cambiaría y evolucionaría la cultura del servicio de bomberos.

Reconocimiento de la fuente y de la autoría.-

Autor: Scott L. Booth. Fuente original: Firehouse.com, «EFO Research Brief: Why Vulnerability Is a Leadership Strength in the Fire Service». Traducción al español preparada para RESCATE. Basada en la colaboración editorial entre Firehouse.com y el Executive Fire Officer Program de la National Fire Academy.

La definición de vulnerabilidad citada en el artículo corresponde a Lopez (2018, p. 4). El documento suministrado enlaza el trabajo de esta fuente, que se conserva entre los enlaces siguientes.

Enlaces :

Artículo original de Scott L. Booth en Firehouse.com

Programa para Oficiales Ejecutivos de Bomberos de la National Fire Academy

Lopez (2018): trabajo sobre vulnerabilidad en el liderazgo

Informes de investigación EFO relacionados

Informe de investigación EFO: Adaptar la capacitación de los bomberos de la generación Z

Informe de investigación EFO: Identificar brechas de competencias en el proceso de ascenso del servicio civil

Informe de investigación EFO: Superar las barreras a la colaboración para la protección contra incendios

Informe de investigación EFO: La jubilación del servicio de bomberos y la pérdida de identidad

Informe de investigación EFO: El papel de los jefes de bomberos en la reducción del riesgo comunitario

Informe de investigación EFO: Por qué la vulnerabilidad es una fortaleza del liderazgo en el servicio de bomberos