El impacto de la vulnerabilidad en el liderazgo eficaz

Investigación presentada en cumplimiento parcial de los requisitos del Programa para Oficiales Ejecutivos de Bomberos

Scott L. Booth

Academia Nacional de Bomberos

Agosto de 2024

Reconocimiento de la fuente y de la autoría

Obra original: Vulnerability’s Impact on Effective Leadership, de Scott L. Booth, presentada a la National Fire Academy en agosto de 2024 para el Executive Fire Officer Program. Esta edición en español fue preparada para RESCATE a partir del PDF original de 42 páginas suministrado por la revista. La autoría de la investigación, sus resultados, testimonios y figuras corresponde a Scott L. Booth; las fuentes citadas conservan sus respectivos créditos.

Nota editorial de esta edición: la traducción conserva el contenido del estudio, incluidas sus citas, agradecimientos, declaraciones, referencias y anexos. Los cinco gráficos originales se reproducen sin modificar sus datos ni su diseño y van acompañados de la traducción de sus rótulos. La paginación de esta edición es distinta de la original. Las páginas indicadas en las citas bibliográficas se refieren a las fuentes citadas por el autor. Los títulos bibliográficos se conservan en su idioma original para facilitar su identificación. El documento original no contiene fotografías. Esta edición no implica respaldo oficial de la National Fire Academy, del Gobierno de Estados Unidos ni de Gig Harbor Fire and Medic One.

Índice

El impacto de la vulnerabilidad en el liderazgo eficaz **1**

Resumen **5**

Agradecimientos **6**

Capítulo 1. Introducción **7**

Antecedentes 7

Importancia del estudio 8

Planteamiento del problema 9

Propósito del estudio 9

Preguntas de investigación o hipótesis 9

Resumen 9

Capítulo 2. Revisión de la literatura **10**

Introducción 10

Literatura existente 10

Síntesis de la literatura existente 13

Resumen 13

Capítulo 3. Metodología **14**

Diseño de la investigación 14

Población y tamaño de la muestra 15

Instrumentos 15

Proceso de investigación 15

Consideraciones éticas 16

Resumen 17

Capítulo 4. Resultados del estudio **18**

Introducción: datos demográficos de los participantes 18

Resultados de la investigación 19

Resumen 24

Capítulo 5. Conclusiones y recomendaciones **25**

Resumen de los resultados 25

Conclusiones basadas en los resultados 25

Limitaciones 26

Implicaciones y recomendaciones para la profesión 26

Recomendaciones para futuras investigaciones 27

Conclusión 27

Referencias **28**

Figuras **29**

Anexo A. Formulario de consentimiento para la entrevista **30**

Formulario de consentimiento para la entrevista 30

Anexo B. Preguntas de la entrevista **32**

Anexo C. Guion de la entrevista **33**

Antes de la entrevista 33

Después de la entrevista 33

Resumen

Los líderes del servicio de bomberos suelen oponerse a expresar vulnerabilidad directamente ante sus subordinados, pero hacerlo tiene un impacto significativo en su eficacia. Este estudio busca responder las siguientes preguntas: ¿la vulnerabilidad hace que un líder sea más eficaz? ¿Las personas a su cargo consideran la vulnerabilidad de sus líderes una ventaja o una desventaja? ¿Tienen expectativas diferentes de sus líderes dependiendo del rango de estos? Se entrevistó a diez integrantes de Gig Harbor Fire & Medic One mediante un enfoque de investigación cualitativa genérica. Todas las entrevistas se realizaron de manera virtual, en el horario elegido por cada entrevistado. Los resultados indicaron que la relación con el supervisor era lo más importante y que la vulnerabilidad era fundamental para establecer un vínculo de confianza. La confianza requiere honestidad, y la honestidad requiere al menos cierto grado de vulnerabilidad. Las personas a su cargo esperaban que todos los líderes fueran competentes, pero solo esperaban una dedicación personal de su supervisor inmediato. La mayoría de los entrevistados señaló que la vulnerabilidad era una ventaja, aunque los integrantes con menos experiencia temían que pudiera hacer parecer débil al líder. Todos los integrantes indicaron que no hacía falta mucho para establecer relaciones con los supervisores, pero que las dificultades compartidas eran especialmente poderosas. La mayoría de los entrevistados coincidió en que conocer a un líder facilita seguir sus instrucciones en el lugar del incendio, pero solo si las experiencias previas habían sido positivas. Esta información sirve como una guía importante tanto para oficiales nuevos como experimentados. Dedicar atención a quienes dependen directamente de uno produce beneficios dentro y fuera del lugar del incendio y hace que la dinámica del equipo sea más satisfactoria para todos.

Palabras clave: liderazgo, vulnerabilidad, servicio de bomberos, relación.

Agradecimientos

En primer lugar, quisiera agradecer a mi esposa, Amy Booth, por ser mi mayor admiradora y por alentarme a lo largo del camino. Después, al jefe John Burgess (retirado), por apoyar mi ingreso al EFO, y al jefe Dennis Doan (EFO, CFO), por ser un gran mentor y líder desde que comenzó a trabajar en nuestro departamento. Por último, ¡gracias a cada colega, supervisor, subordinado y amigo que dedicó tiempo a ayudarme a ser una mejor persona y un mejor líder!

Mi vinculación con Gig Harbor Fire and Medic One se presenta como información biográfica. Este trabajo final de investigación no contó con patrocinio ni respaldo oficial de Gig Harbor Fire and Medic One, ni debe inferirse que lo haya tenido.

Las opiniones expresadas en este trabajo final de investigación son únicamente las del autor y los participantes, y no representan las opiniones oficiales del Gobierno de Estados Unidos ni de ningún departamento de bomberos. Es posible que se identifiquen determinadas entidades comerciales, equipos o materiales para describir adecuadamente un concepto o procedimiento experimental. El uso de nombres de empresas o dispositivos no implica recomendación ni respaldo por parte de dicha empresa, ni pretende indicar que las entidades, materiales o equipos sean los mejores disponibles para ese fin.

Capítulo 1. Introducción

El liderazgo eficaz es uno de los desafíos más importantes que enfrentan los líderes al interactuar con las personas que supervisan. Esto puede ser aún más cierto cuando se dirige a personas en el entorno de graves consecuencias del servicio de bomberos. Las investigaciones realizadas en otras industrias, que se analizarán en los capítulos siguientes, sugieren que un atributo fundamental del liderazgo eficaz es la disposición a mostrarse vulnerable directamente ante quienes se dirige.

El servicio de bomberos presenta una interesante dicotomía. El liderazgo en el lugar del incendio exige un grado de confianza entre el líder y quien lo sigue que, literalmente, es una cuestión de vida o muerte. Sin embargo, las interacciones en la estación y durante las actividades cotidianas suelen ser reservadas y vacilantes, lo que perjudica la relación y la necesaria confianza mutua. Como líder formal en mi departamento de bomberos, he experimentado una continuidad y una cultura de equipo que trascendieron los indicadores tradicionales y superaron mis expectativas respecto de la manera en que los integrantes se cuidaban entre sí y actuaban juntos en los escenarios de incidentes. Esta dinámica del equipo existía, al menos en parte, por mi disposición a ser vulnerable. La disposición de un líder a ser vulnerable es fundamental para construir confianza y desarrollar una cultura de equipo basada en el amor y el respeto.

Este estudio utilizará el modelo de investigación cualitativa genérica mediante entrevistas con personal operativo de un departamento profesional suburbano de tamaño pequeño a mediano en el noroeste del Pacífico. Esta investigación intentará responder si la vulnerabilidad hace que un líder sea más eficaz. También procuraré confirmar o refutar si nuestros oficiales de compañía y bomberos consideran la vulnerabilidad de sus líderes una ventaja o una desventaja.

Antecedentes

Fuera del servicio de bomberos existen numerosas investigaciones sobre los efectos positivos de la vulnerabilidad en el liderazgo. Primero, el servicio de bomberos debe acordar una definición de vulnerabilidad. Lopez (2018) propone que la vulnerabilidad es «la disposición a ser transparente y a exponerse emocionalmente en una relación con otra persona, con la posibilidad de ser herido o atacado» (p. 4). Si podemos acordar esta definición y aplicarla a otros trabajos de investigación, los problemas comienzan a tomar forma.

Nienaber et al. (2015) afirman que «la vulnerabilidad y la confianza son conceptos distintos, pero a menudo se mencionan juntos en relación con los vínculos entre líderes y seguidores» (p. 4). A continuación explican que, aunque la confianza y el liderazgo se comprenden bien, el impacto de la vulnerabilidad sobre esa confianza sigue siendo más ambiguo. Se presentan ejemplos militares y académicos para contextualizar mejor su

postura.

Otros autores sostienen que los líderes que muestran humildad ante quienes los siguen, lo que incluye vulnerabilidad, generan mayor confianza. Reconocer los propios errores, aceptar abiertamente las debilidades y admitir que se necesita ayuda para tener éxito son formas en que un líder puede expresar humildad (Oc et al., 2020). Al desarrollar un poco más la idea de humildad, Jackson (2021) señala que «la humildad no ha sido particularmente valorada en la filosofía ni en la educación occidentales» (p. 26). En relación con el servicio de bomberos, ¿la falta de disposición de los líderes a ser vulnerables es un producto de nuestra sociedad, o hay algo específico de nuestro servicio y entorno laboral que inhibe la humildad y la vulnerabilidad de un líder?

Importancia del estudio

A pesar de la relativa escasez de investigaciones revisadas por pares sobre el tema en nuestra profesión, no existe una ausencia absoluta de publicaciones que intentan cambiar los corazones y las mentes de los líderes del servicio de bomberos. Un artículo que relaciona la vulnerabilidad con el valor fue escrito por el jefe y doctor Brett Ellis en la edición de mayo de 2021 de la revista Firehouse. El Dr. Ellis (2021) afirma: «La vulnerabilidad da miedo. De hecho, la vulnerabilidad y el miedo están juntos “en esto”. Por lo tanto, si puedes reconocer el miedo, seguramente puedes reconocer el valor y volverte vulnerable a pesar de él» (párr. 12). Esta idea respalda mi argumento de que la vulnerabilidad no es una debilidad, sino una demostración de fortaleza, y la fortaleza es lo que el servicio de bomberos elogia y recompensa de muchas maneras en sus líderes. Si este estudio puede ayudar a mejorar el impacto de los líderes del servicio de bomberos al mostrarse vulnerables, ya sean oficiales de compañía, jefes de batallón o comandantes de turno, o altos mandos ejecutivos, entonces nuestro servicio será más eficaz y resiliente.

Vincular esta idea con dos de los documentos orientadores del Programa para Oficiales Ejecutivos de Bomberos (EFO), el manual del programa EFO y el libro blanco sobre los servicios de bomberos y emergencias del siglo XXI, da mayor credibilidad a mi hipótesis y sirve para validar la necesidad de más investigación. En el manual del EFO, dentro de los resultados del programa, el segundo punto es pertinente para esta noción; establece como objetivo «mejorar la ética, la integridad, la rendición de cuentas y el desempeño personales y organizacionales para asegurar la confianza pública» (US Fire Administration, 2023, p. 8). Promover una mayor eficacia del liderazgo incide directamente en ese resultado. El libro blanco sobre los servicios de bomberos y emergencias del siglo XXI señala que el servicio de bomberos necesita «promover un entorno organizacional adaptable, abierto al cambio, innovador y centrado en la mejora continua» (Center for Public Safety Excellence [CPSE], 2020, p. 12). La mejora continua y la apertura al cambio requieren un grado de introspección difícil de alcanzar sin vulnerabilidad. Sostengo, al igual que el consenso del CPSE en su documento orientador, que si el servicio de bomberos no logra adaptarse a los principios modernos de liderazgo, que incluyen la vulnerabilidad, tendremos dificultades

para actuar sobre los asuntos fundamentales de adaptabilidad, apertura e innovación.

Planteamiento del problema

El problema es que los líderes del servicio de bomberos suelen mantenerse a la defensiva y cerrarse a la posibilidad de mostrarse vulnerables ante quienes dirigen, lo que debilita su credibilidad y la confianza que inspiran, y compromete su eficacia tanto dentro como fuera del lugar del incendio. Los hombres y mujeres que trabajan en los servicios de bomberos y emergencias lo hacen en un entorno en el que hay mucho en juego, donde la seguridad y la confianza en el líder son fundamentales. Se requiere vulnerabilidad intencional para desarrollar esa confianza siempre que sea posible, en lugar de esperar al momento en que más importa y esperar que quienes los siguen actúen con vacilación.

Propósito del estudio

El propósito de este estudio de investigación cualitativa genérica es comprender mejor cómo se sienten los oficiales de compañía y los bomberos cuando sus líderes, jefes o tenientes, muestran vulnerabilidad. Este estudio se realizará con empleados de un departamento profesional suburbano de tamaño pequeño a mediano en el noroeste del Pacífico, mediante entrevistas a jefes de batallón, tenientes y bomberos.

Preguntas de investigación o hipótesis

La primera pregunta de investigación que guiará las entrevistas es si la vulnerabilidad hace que un líder sea más eficaz. Otra pregunta que se responderá es si los oficiales de compañía y/o los bomberos consideran que la vulnerabilidad de sus líderes es una ventaja o una desventaja. Por último, esta investigación intentará determinar si existen diferentes expectativas de los líderes según su rango; por ejemplo, jefes de batallón frente a tenientes.

Resumen

Varias disciplinas han estudiado el efecto de la vulnerabilidad sobre la eficacia de sus líderes. Incluso se han publicado artículos aislados en revistas del servicio de bomberos que sugieren que la vulnerabilidad tiene cabida entre sus líderes. En el capítulo 2 profundizaré en la literatura existente e intentaré argumentar que el servicio de bomberos se beneficiaría de perspectivas similares. En el capítulo 3 se ofrecerá una revisión detallada de la metodología de investigación. En el capítulo 4 se examinarán los hallazgos. Finalmente, en el capítulo 5 se presentarán las conclusiones y las recomendaciones correspondientes.

Capítulo 2. Revisión de la literatura

Introducción

Numerosos autores y conferencistas abordan el liderazgo en el servicio de bomberos, pero pocos se centran en el papel de la vulnerabilidad expresada para construir confianza y equipos altamente eficaces, o siquiera lo mencionan. Meyer et al. (2017) sostienen que «ser honesto y abierto significa aceptar la responsabilidad y exponer los propios errores o debilidades; en otras palabras, mostrar vulnerabilidad» (p. 3). Fuera de esta profesión se ha prestado mucha más atención a cómo la vulnerabilidad afecta la dinámica del equipo y la percepción del líder. Este estudio explorará el tema en diversos contextos y, finalmente, vinculará estas filosofías con el servicio de bomberos para validar o refutar la importancia de la vulnerabilidad.

Las disciplinas representadas por las investigaciones que se presentan a continuación procedían principalmente de líderes que están laboralmente activos y que interactúan con subordinados, incluidos altos ejecutivos. Los trabajos abarcaron diferentes tipos de organizaciones, entre ellas educación, consultoría y venta minorista de alimentos, y distintas culturas de todo el mundo. Uno de los trabajos citados era un metaanálisis de múltiples investigaciones sobre el tema. Por último, tres de las referencias incluidas provenían de programas de liderazgo de nivel ejecutivo, entre ellos una escuela de negocios y un programa de maestría en Administración de Empresas.

Literatura existente

Al comparar diversas investigaciones sobre vulnerabilidad y liderazgo, se revelan varios temas. Primero, la disposición de un líder a mostrar una vulnerabilidad auténtica no es común ni socialmente aceptable en muchas culturas. Corlett et al. (2021) señalan que «… no se espera que los altos ejecutivos sean vulnerables» (p. 425). Explican que los líderes necesitan «aprender a ser diferentes» al inclinarse hacia la vulnerabilidad, pero también reconocen que hay ocasiones en que elegirían no ser diferentes. Oc et al. (2020) afirman que «cuando sentimos que podríamos ser excluidos socialmente o desvalorizados por otros, es probable que actuemos de la manera que creemos que otros quieren o esperan, aunque eso signifique no ser auténticos» (p. 3). En otras palabras, las presiones sociales creadas por las normas culturales pueden influir en la forma en que un líder prefiere expresarse en sus relaciones, por temor a las repercusiones que podrían seguir a la expresión de vulnerabilidad.

El siguiente tema que surgió fue que la vulnerabilidad requiere valor. Lopez comienza con una declaración de propósito que explora directamente cómo se relaciona la vulnerabilidad con el valor, así como con una vocación centrada en los demás y la diferenciación del liderazgo (2018). Respecto del valor en particular, Lopez (2018) explica además que «debido a los posibles costos asociados con la vulnerabilidad, el valor parece ser un

ingrediente necesario en la ecuación de la vulnerabilidad» (p. 11). Lopez también señala que a menudo se espera que los líderes lo sepan todo y mantengan el control, ya sea que esa perspectiva sea autoimpuesta o no, lo cual hace aún más difícil elegir la vulnerabilidad. Este estudio evaluó a 296 «líderes autodefinidos» que participaban en un programa educativo (Lopez, 2018, p. ix). Otro estudio centrado en el valor describió a sus participantes como personas que «se involucraban en la vulnerabilidad relacional al expresar emociones, reconocer el apoyo social, reivindicar la vulnerabilidad y arriesgarse a las posibilidades de daño, pérdida y conexión» (Corlett et al., 2021, p. 430). Pocos sostendrían que esas circunstancias no requieren valor por parte del líder dispuesto a involucrarse.

Otras investigaciones destacaron que la relación entre líder y seguidor tiene altibajos y que la vulnerabilidad, en cierto modo, complica esa realidad. Al involucrarse en una relación más significativa entre líder y seguidor, «el seguidor puede continuar reevaluando los costos y beneficios de mantener la relación, a pesar de que se trata de una relación de intercambio de calidad cada vez mayor» (Scandura et al., 2008, p. 107). Explican además que, con una mayor confianza, que es un resultado natural del aumento de la vulnerabilidad, llegan mayores expectativas, y el seguidor o el líder pueden decidir que estas anulan su valor. Scandura et al. (2008) afirman que «desde una perspectiva práctica, este hallazgo sugiere que tanto los integrantes como los líderes de una relación de intercambio de alta calidad deben ser conscientes de que la otra parte sopesa continuamente los costos y beneficios de mantener la relación» (p. 107). Al leer esto, destaca la expresión equilibrio entre el trabajo y la vida personal.

Otro aspecto común de las investigaciones existentes es la relación directa entre la disposición del líder a mostrar vulnerabilidad y la seguridad psicológica que se crea en la relación. Mane (2019) define la seguridad psicológica como «sentirse capaz de mostrarse y expresarse sin temor a consecuencias negativas para la imagen de uno mismo, el estatus o la carrera profesional, y se considera la base de los equipos de alto desempeño» (p. 2). El estudio de Mane (2019) recopiló datos de 28 gerentes y 48 subordinados directos en un entorno de venta minorista de alimentos y concluyó al final del proyecto que «la vulnerabilidad predijo la seguridad psicológica» (p. 2). Otro estudio señala la intimidad que se crea «al poner de manifiesto la importancia de la honestidad, la apertura, el cuestionamiento y la vulnerabilidad en la creación de espacios de trabajo de la identidad basados en la confianza y la seguridad» (Corlett et al., 2021, p. 426). Curiosamente, se reconoce el cuestionamiento como un factor clave en un lugar de trabajo seguro, lo cual, irónicamente, conduce a una resolución de problemas y una toma de decisiones más eficaces. Oc et al. (2020) sostienen que «es probable que los líderes humildes reduzcan la dependencia relacional de los seguidores respecto de sus líderes y aumenten su sensación de seguridad, en parte al “ceder poder”» (p. 20). Esta postura se basa en el aspecto fundamental de que la humildad de un líder se expresa mediante la vulnerabilidad.

Otra similitud entre las investigaciones revisadas fue la noción de que la vulnerabilidad conduce a relaciones auténticas. Esto es fundamental para los equipos eficaces, especialmente durante situaciones o circunstancias difíciles. «Es posible que los líderes humildes ayuden a los seguidores a sentirse menos vulnerables, más auténticos y menos agotados y, por lo tanto, más capaces de manejar su incertidumbre durante períodos de turbulencia económica» (Oc et al., 2020, p. 20). En el contexto de practicar y demostrar valor y vulnerabilidad, Lopez (2018) explica que «ya sea durante una reunión semanal de equipo o en un encuentro individual con sus subordinados directos, los líderes pueden actuar con valor para dar un paso hacia la autenticidad y la vulnerabilidad» (p. 40). Es responsabilidad del líder adentrarse en terreno incómodo y aprovechar toda oportunidad disponible para expresar vulnerabilidad y promover relaciones laborales saludables.

Por último, los equipos altamente eficaces participan habitualmente en conflictos saludables. Esto no sería posible sin confianza y vulnerabilidad. Nienaber et al. (2015) proponen que «un líder debe comportarse de manera benevolente con sus seguidores y no debe aprovecharse de la vulnerabilidad de un seguidor debido a cuestiones jerárquicas u otras dependencias» (p. 11). La seguridad entre líder y seguidor fluye en ambas direcciones, y cualquiera de ellos puede estar en riesgo en distintos momentos. Elgayeva (2021) sugiere que «al aceptar la vulnerabilidad, los líderes [sic] entran en un rango dinámico de complementariedades en conflicto, cuantificando y caracterizando las tensiones que ofrece la vulnerabilidad» (p. 485). En otras palabras, la vulnerabilidad abre de manera saludable las interacciones del equipo para abordar problemas complejos, a pesar de las tensiones que puedan surgir. Finalmente, el cambio es una expectativa en cualquier situación y organización. Para que el cambio ocurra de forma productiva, el conflicto suele preceder a esas modificaciones de las prioridades o los procesos organizacionales. Lopez (2018) plantea que «la vulnerabilidad abre la posibilidad de un cambio más profundamente arraigado, incluso cuando el cambio puede ser difícil» (p. 8). En otras palabras, involucrarse desde la vulnerabilidad ofrece oportunidades para que todos expresen su opinión, lo que se traduce en un mayor compromiso una vez tomada una decisión.

Síntesis de la literatura existente

Al considerar la relación entre la vulnerabilidad y el liderazgo eficaz en el contexto de las investigaciones existentes, comienzan a materializarse varios temas generales. Primero, la vulnerabilidad no suele ser un rasgo muy valorado en la sociedad moderna. Elegir liderar con vulnerabilidad va contra la norma e implica cierto grado de riesgo. Hacerlo requiere valor, tanto para abrirse como por la manera en que el seguidor puede percibir el cambio en la dinámica de la relación. Incluso cuando las relaciones entre líder y seguidor se aclaran en el contexto de la disposición a expresar vulnerabilidad, lo que exige atención y respeto constantes, el grado de conexión resultante sigue siendo frágil y susceptible de cambio. Si tanto el líder como sus subordinados directos eligen y aceptan la vulnerabilidad, seguramente seguirá un mayor grado de seguridad psicológica, que conducirá a una mayor conexión y cooperación. Esta relación de alta calidad genera mayor autenticidad y productividad. Finalmente, como resultado, los equipos que operan bajo estas condiciones compartidas participan en conflictos saludables con mayor frecuencia y eficacia.

Un aspecto ausente en las investigaciones existentes es una mayor claridad sobre qué ocurre primero. ¿La vulnerabilidad ofrecida de manera anticipada produce mayor confianza y un liderazgo más eficaz, o un liderazgo ejercido con respeto y humildad crea un entorno que favorece una mayor vulnerabilidad entre los involucrados? La marcada ausencia de estudios centrados en los equipos particulares y el entorno del servicio de bomberos revela un vacío en la literatura. Se necesitan más investigaciones para ayudar a los líderes del servicio de bomberos a comprender mejor el poder de la vulnerabilidad expresada, así como investigaciones empíricas que aporten mayor comprensión de la relación de causa y efecto entre vulnerabilidad y confianza.

Resumen

Mediante la revisión y el análisis de las investigaciones existentes sobre vulnerabilidad y su impacto en el liderazgo, el siguiente estudio validará o refutará la hipótesis de que ambas están directa y positivamente relacionadas. La investigación sirvió para validar el propósito del estudio y respaldar la necesidad de más estudios académicos sobre la relación de esta filosofía con el servicio de bomberos. En el capítulo 3 ofreceré una explicación profunda y detallada de los componentes de mi estudio.

Capítulo 3. Metodología

Diseño de la investigación

Para este estudio, el investigador utilizará el enfoque de investigación cualitativa genérica. El problema de investigación es lo suficientemente abstracto como para que distintos entrevistados puedan referirse a matices de la idea con palabras que no coincidan exactamente con la definición ofrecida en el capítulo 1 (Lopez, 2018, p. 4). Por lo tanto, las características de esta metodología son ideales para recopilar datos en un estudio de este tipo. Las entrevistas se realizarán virtualmente y en condiciones similares; la participación del investigador como entrevistador es fundamental para el éxito del estudio, y se utilizará la capacidad de deducción para identificar patrones o temas en los resultados. Además, el investigador debe mantener una mente abierta para comprender mejor las respuestas a las preguntas de la entrevista e identificar significados que puedan surgir de manera inesperada. Por último, la investigación cualitativa exige que el investigador reflexione sobre su participación en la recopilación de datos y cómo esta puede influir en los resultados, lo que conduce a una comprensión de alto nivel del asunto estudiado (Creswell & Creswell, 2017).

Un elemento fundamental de la investigación cualitativa se relaciona con los propios investigadores y con el concepto de reflexividad. Tengo 27 años de trayectoria en el departamento de bomberos que se utilizará como lugar del estudio. He desempeñado funciones de bombero/paramédico, teniente, jefe de batallón y, actualmente, jefe adjunto. También fui presidente del sindicato durante una década y fundador del equipo de apoyo entre pares de la organización. La reflexividad exige que el investigador reconozca las experiencias previas con las personas entrevistadas, así como la forma en que esas experiencias generan sesgos y orientan las interpretaciones (Creswell & Creswell, 2017). Mantendré la objetividad durante todo el proceso de investigación, a pesar de mi firme convicción sobre la importancia de la vulnerabilidad en el liderazgo eficaz.

Población y tamaño de la muestra

El lugar del estudio es Gig Harbor Fire and Medic One, un departamento profesional suburbano de tamaño pequeño a mediano en el noroeste del Pacífico. Los criterios de inclusión seleccionados contemplaron participantes voluntarios que desempeñaran funciones de bombero, bombero/paramédico, teniente y jefe de batallón, en cualquier combinación, sin considerar otros parámetros. Además, si se presentan voluntarios que hayan ingresado por traslado desde otros departamentos, podría obtenerse información adicional al comparar su organización actual con la anterior. Una vez que el jefe de bomberos autorizó consultar a los integrantes de este departamento, el investigador realizó una convocatoria general por correo electrónico y mensaje de texto. Tras su selección, se asignó a cada participante un número que se utilizaría durante el resto del estudio para proteger su información de identificación personal (PII). El tamaño ideal de la muestra es de 10 a 12 entrevistados, y este estudio se limitó a 15 voluntarios. Solo se ofrecerían incentivos si no se presentaban al menos diez integrantes en la primera convocatoria.

Instrumentos

Una vez identificados los participantes de la muestra, todos recibieron por correo electrónico un formulario de consentimiento elaborado por la Academia Nacional de Bomberos (NFA) (anexo A). El instrumento de investigación que se utilizará en este estudio son entrevistas individuales, con preguntas elaboradas por el investigador (anexo B). Las preguntas fueron probadas en campo por Chris Koski, profesor de Ciencias Políticas y Estudios Ambientales en Reed College, Portland, Oregón. Además, fueron revisadas por la Dra. Marion Blackwell, docente del programa EFO a través de Columbia Southern University. Toda la documentación creada y utilizada en este estudio se almacenará en una cuenta de OneDrive protegida con contraseña durante cuatro años consecutivos después de finalizar el programa EFO.

Proceso de investigación

El investigador elaboró las preguntas para comprender mejor cómo perciben los subordinados a sus supervisores en términos de cercanía y cómo se perciben las expresiones de vulnerabilidad (anexo B). Se creó una guía de entrevista que incluía una introducción, las preguntas, comentarios de cierre y una revisión de los pasos siguientes (anexo C). Las preguntas probadas en campo que se utilizaron en las entrevistas son las siguientes:

1) ¿Cuánto tiempo lleva en el servicio de bomberos?

a. Voluntario frente a profesional remunerado.

b. Tamaño del departamento o de los departamentos.

c. ¿En cuántos departamentos ha trabajado? Si fue en más de uno, ¿por qué cambió?

2) ¿Cuál es su cargo actual en el departamento?

3) ¿Por qué buscó originalmente una carrera en el servicio de bomberos?

4) ¿Qué características admira en un líder?

a. ¿Qué rasgos le resultan desagradables?

b. Si se menciona o se infiere la vulnerabilidad, ¿por qué, a favor o en contra?

5) ¿Qué aspectos de sus líderes hacen que sean dignos de confianza o que resulte difícil confiar en ellos?

6) ¿Tiene expectativas diferentes de sus líderes según la función o el rango que desempeñen? Explique.

a. ¿Teniente frente a jefe de batallón o un rango superior?

7) ¿Considera que la disposición de un líder a mostrarse vulnerable es una ventaja o una desventaja? ¿Por qué?

8) ¿Qué actividades o interacciones contribuyen a fortalecer la relación entre usted y su líder?

9) ¿Está más dispuesto a seguir las instrucciones de un líder en el lugar del incendio si ya lo conoce desde antes del incidente? ¿Por qué sí o por qué no?

Las entrevistas se realizaron virtualmente, y los entrevistados podían estar de servicio o fuera de servicio, según su criterio. Tuvieron libertad para elegir cuándo serían entrevistados y seleccionaron el entorno en el que se sintieran más cómodos y que redujera al mínimo cualquier repercusión indebida sobre sus familias. El investigador tomó notas detalladas durante las entrevistas para cotejarlas con las transcripciones terminadas. Una vez concluidas las entrevistas, se transcribieron mediante un programa informático creado para ese fin. Se aplicó una codificación para identificar mejor los temas y patrones, ya fuera en apoyo de la hipótesis o en contraste con ella.

Consideraciones éticas

Se recordó a todos los participantes que su inclusión en el estudio dependía exclusivamente de su voluntad y que podían retirarse en cualquier momento y por cualquier motivo. Además, se les informó que podían omitir preguntas si se sentían incómodos al responderlas.

El sesgo del investigador se reconoció y se declaró en la introducción de las entrevistas individuales. Se indicó expresamente a los entrevistados que su participación voluntaria no les ocasionaría consecuencias adversas. Asimismo, a menos que un integrante eligiera

realizar su entrevista durante el servicio, ningún otro miembro del departamento tendría forma de saber si había participado. También se explicó que aceptar participar no daría lugar a un trato favorable ni especial. El investigador abordó a cada entrevistado con una mente abierta, evitó ponerse a la defensiva y no tomó de manera personal ninguna respuesta ni comentario durante el proceso.

Resumen

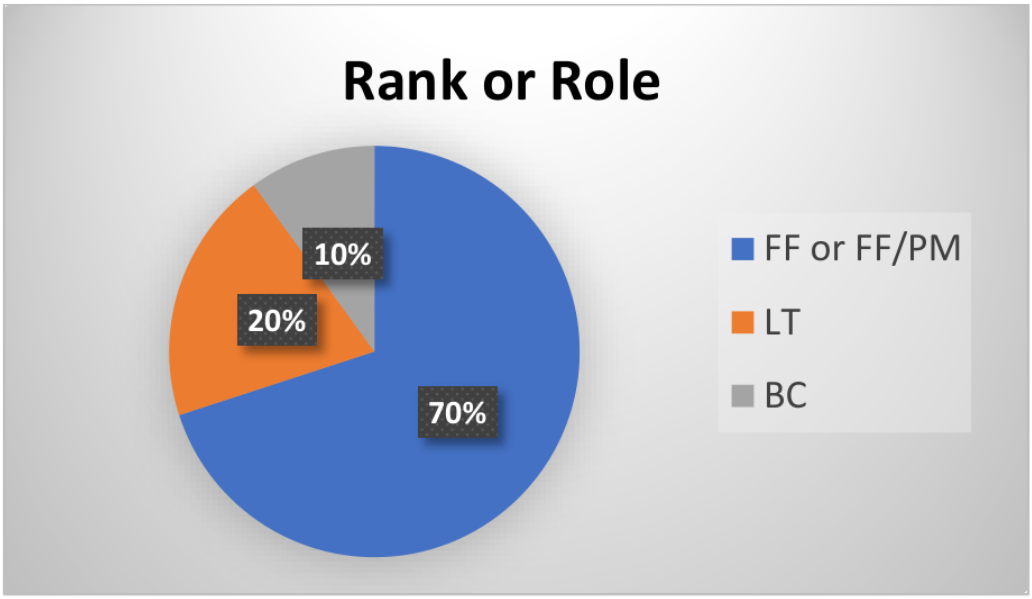
El uso de un enfoque de investigación cualitativa genérica ofreció la plataforma más flexible para recopilar resultados sobre este tema abstracto. Se convocó a los entrevistados a participar voluntariamente en el estudio, que se llevó a cabo mediante una entrevista virtual individual. Se asignaron números a los participantes para proteger su información de identificación personal y se mantuvo una estricta confidencialidad durante todo el proceso. Los resultados se transcribieron y codificaron para identificar patrones y temas que permitieran mejorar la comprensión. Los resultados se explican con mayor detalle en el capítulo siguiente.

Capítulo 4. Resultados del estudio

Introducción: datos demográficos de los participantes

Los datos de este estudio se recopilaron en Gig Harbor Fire and Medic One (GHFMO), en Gig Harbor, Washington. GHFMO es un departamento profesional suburbano de tamaño pequeño a mediano que también proporciona servicios de ambulancia con soporte vital avanzado. Se entrevistó a diez integrantes de primera línea, quienes se autoseleccionaron al ofrecerse como voluntarios. No se ofrecieron incentivos. Siete de los entrevistados eran bomberos o bomberos/paramédicos; dos eran tenientes, oficiales de compañía; y uno era jefe de batallón (figura 1). Cuatro participantes procedían de otros departamentos profesionales de bomberos, es decir, habían ingresado por traslado, y una participante era mujer. La experiencia total en el servicio de bomberos de los entrevistados estaba distribuida de forma equilibrada, como se detalla en el gráfico siguiente (figura 2).

Figura 1. Rango o función



Traducción de los rótulos: FF or FF/PM: bombero o bombero/paramédico, 70 %. LT: teniente, 20 %. BC: jefe de batallón, 10 %.

Fuente: Scott L. Booth (2024). Gráfico original reproducido sin alteraciones.

Figura 2. Años de experiencia



Traducción de los rótulos: 0 TO 5: de 0 a 5 años, 2 participantes. 5 TO 10: de 5 a 10 años, 2. 10 TO 15: de 10 a 15 años, 1. 15 TO 20: de 15 a 20 años, 2. OVER 20: más de 20 años, 3. Eje vertical: cantidad de participantes.

Fuente: Scott L. Booth (2024). Gráfico original reproducido sin alteraciones.

Las preguntas de investigación que se debían responder comenzaban por determinar si la vulnerabilidad hace que un líder sea más eficaz. A continuación, se buscaba identificar si los oficiales de compañía o los bomberos consideran la vulnerabilidad de sus líderes una ventaja o una desventaja. Por último, este estudio intentó responder si existen expectativas diferentes de los líderes según su rango; por ejemplo, jefes de batallón frente a tenientes.

Resultados de la investigación

Rasgos

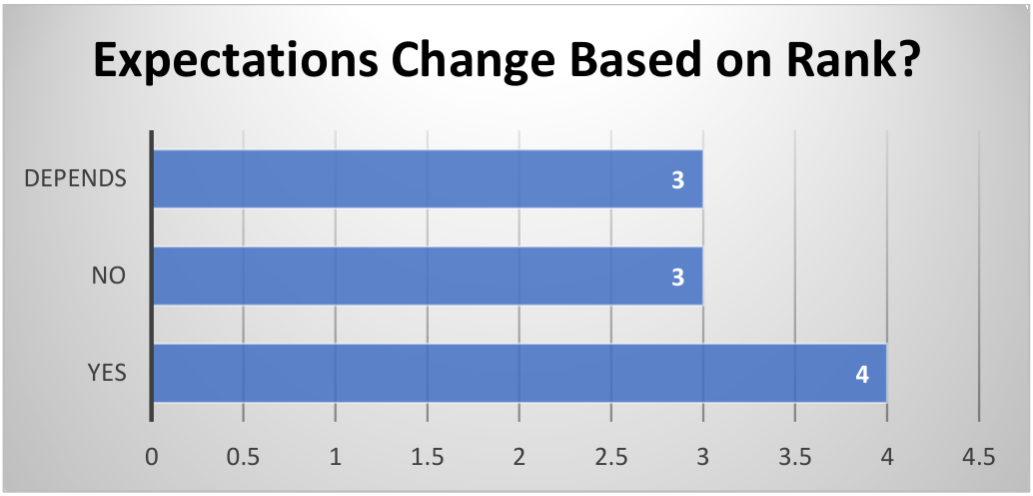
La mayoría de los entrevistados indicó que la intención del líder de cultivar relaciones era el rasgo más admirado. El entrevistado 1 afirmó que los líderes que recuerda con mayor aprecio eran quienes «se preocupan profundamente por su gente» y «están dispuestos a establecer esas relaciones». El entrevistado 10 señaló que «lo que realmente distingue a los líderes son los líderes que se interesan por su gente, [y] se nota que se preocupan por ella, porque eso genera compromiso en las personas a quienes dirigen». El entrevistado 3 dijo: «Lo que admiro en un líder es que se interese por su gente». Desde la perspectiva contraria, los rasgos de liderazgo que más desagradaban incluían la microgestión, la arrogancia y la falta de confianza en sí mismo. El entrevistado 6 expresó que «no quiere que ciertos niveles de liderazgo se preocupen por cosas mínimas a medida que ascienden de rango». El entrevistado 7 afirmó que «algunos de los principales [rasgos] que me resultan desagradables son el exceso de confianza, la arrogancia y la ignorancia».

La honestidad fue el rasgo de liderazgo más importante al considerar la confianza que inspira un líder. El entrevistado 10 dijo: «La integridad también es una de esas cosas que no son negociables» y «Es [la confianza] muy fácil de perder y extremadamente difícil de recuperar». El entrevistado 8 relató la historia de un oficial que dijo a su equipo que últimamente le faltaba motivación: «Agradezco la honestidad y eso hizo que confiara un poco más en él...». El entrevistado 10 señaló: «La integridad es más importante cuanto más alto llegas, porque no tienes esas relaciones personales en las que apoyarte». Por el contrario, los entrevistados identificaron la manipulación, el egoísmo y la inestabilidad como rasgos que erosionaban la confianza. El entrevistado 9 afirmó: «Todos tienen derecho a tener días buenos y días malos... Pero un líder con altibajos muy extremos... puede resultar difícil confiar en un líder inestable». El entrevistado 1 relató que, mientras trabajaba en un proyecto, un supervisor «básicamente lo saboteó, se apoderó de él y luego se atribuyó el mérito». Al referirse a líderes anteriores y a cómo trataban a sus subordinados, el entrevistado 7 explicó que perdía la confianza cuando «detectaban vulnerabilidad y la atacaban».

Expectativas respecto de un líder

Los resultados sobre las expectativas de un líder según su rango fueron variados y presentaron matices. La mayoría coincidió en que se requiere competencia independientemente del nivel del líder, mientras que un tercio consideró que las expectativas aumentaban con el rango (figura 3). La mayoría también esperaba una mayor «dedicación personal» de su supervisor inmediato, sin importar el rango. El entrevistado 9 ofreció dos dichos sobre el tema: «A quien mucho se le da, mucho se le exige» y «Cuanto más alto llegas, más intensa es la luz». El entrevistado 2 señaló que, cuando tenía menos experiencia en el servicio de bomberos, habría respondido que sí, que había expectativas diferentes. Sin embargo, ahora que tiene más experiencia, considera que las expectativas deberían ser las mismas, incluso para los líderes informales. Dijo: «Creo que, a estas alturas, las expectativas deberían ser las mismas. Su descripción de funciones, ámbito de actuación y nivel de responsabilidad son diferentes, pero no creo que a un teniente deba exigírsele un estándar menor... y lo mismo ocurre con los bomberos veteranos».

Figura 3. Expectativas según el rango



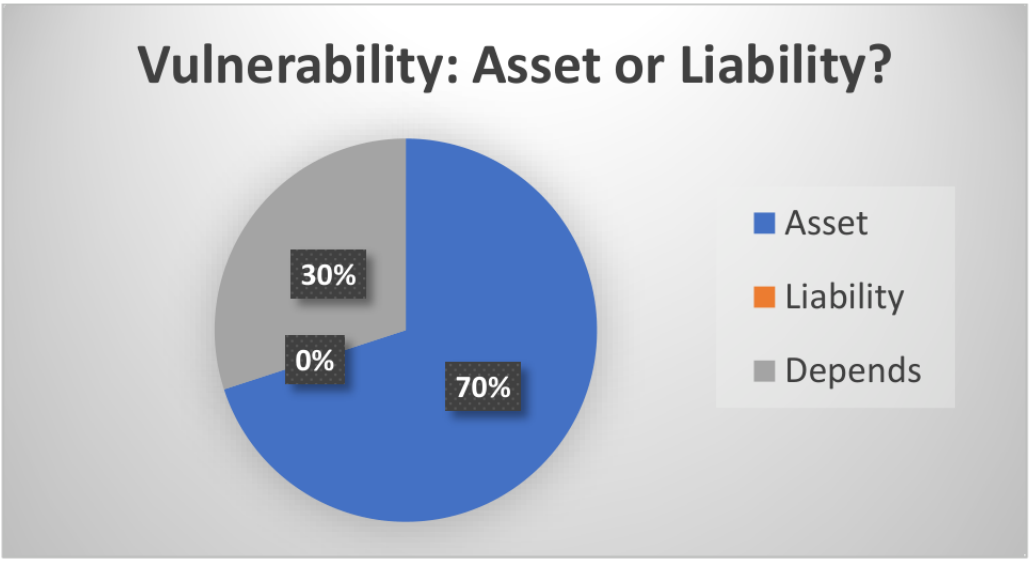
Traducción de los rótulos: Título: ¿Cambian las expectativas según el rango? YES: sí, 4 participantes. NO: no, 3. DEPENDS: depende, 3. Eje horizontal: cantidad de participantes.

Fuente: Scott L. Booth (2024). Gráfico original reproducido sin alteraciones.

Vulnerabilidad

Siete de los diez entrevistados respondieron con entusiasmo que consideraban la vulnerabilidad una ventaja en lugar de una desventaja; los otros tres respondieron que dependía (figura 4). Quienes dijeron que dependía se centraban en la percepción de que la vulnerabilidad en el lugar del incendio podía transmitir falta de confianza o una relativa debilidad.

Figura 4. Vulnerabilidad: ¿ventaja o desventaja?



Traducción de los rótulos: Asset: ventaja, 70 %. Liability: desventaja, 0 %. Depends: depende, 30 %.

Fuente: Scott L. Booth (2024). Gráfico original reproducido sin alteraciones.

Al ampliar la pregunta sobre vulnerabilidad, el entrevistado 9 afirmó: «Creo que quizá, en ciertas situaciones, puede haber alguna persona que lo saque de contexto». El entrevistado 10 dijo: «Se convierte en una desventaja cuando es emocional», refiriéndose a un ejemplo en que un líder toma una decisión poco razonable debido a un sesgo emocional. La mayoría expresó que la vulnerabilidad era una ventaja; el entrevistado 5 dijo «Definitivamente es una ventaja» y el entrevistado 3 afirmó «Es una ventaja al 100 %». El entrevistado 7, que era un oficial de compañía veterano, señaló que «ser vulnerable con ellos [su equipo] genera confianza muy rápidamente». El entrevistado 9 indicó que la disposición de un líder a expresar vulnerabilidad «les da a todos los demás integrantes de la organización... su propio permiso para ser vulnerables». Explicó además que «de la vulnerabilidad pueden surgir relaciones realmente interesantes... puede producirse un crecimiento exponencial como organización y como equipo». El entrevistado 1 dijo: «Debes poder mostrar a las personas que diriges que no siempre tienes razón y que estás dispuesto a admitirlo». Añadió: «Es muy poco razonable esperar que alguien no sea vulnerable». El entrevistado 10 explicó que la vulnerabilidad expresada a nivel personal con un subordinado puede ser «increíblemente útil, incluso necesaria para ser un buen líder». El entrevistado 3 compartió un ejemplo en el que un líder dijo: «Si ven algo que vaya a poner en riesgo la seguridad del incidente o del equipo, por favor avísenme». Este ejemplo ocurrió durante un despliegue en incendios forestales en el que el oficial carecía de experiencia, y el participante consideró que «la vulnerabilidad fortaleció al equipo».

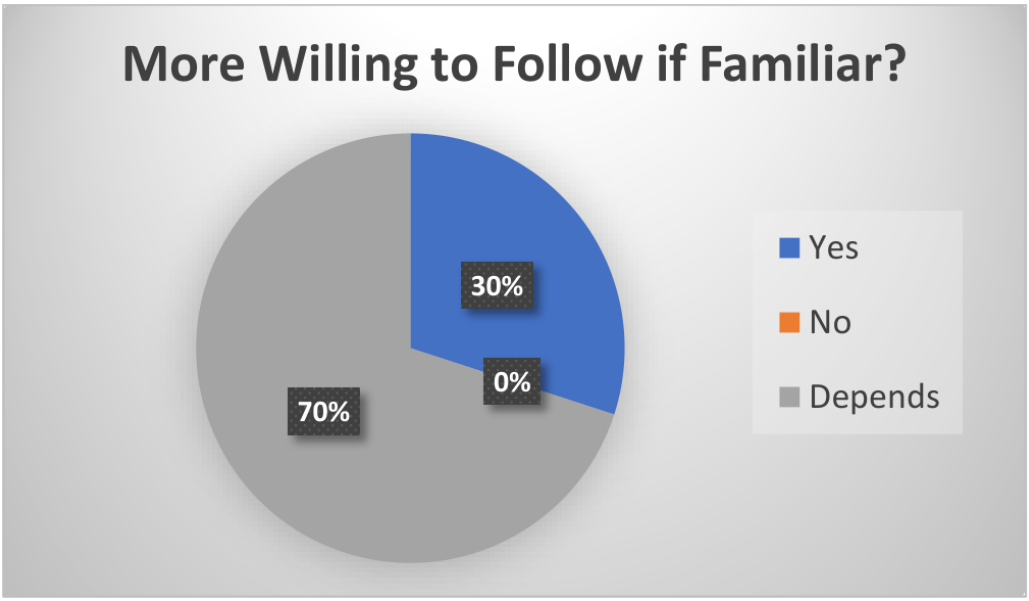
Formas de fortalecer las relaciones y la confianza

Al considerar las interacciones o actividades que fortalecen la relación con el líder, las respuestas de los entrevistados indicaron que interesarse por la vida personal del subordinado, pasar tiempo juntos y superar dificultades compartidas eran las formas más consistentes de lograrlo. También se identificó como valioso el tiempo que el equipo pasa junto fuera del trabajo, pero varios participantes señalaron que no se esperaba ni se exigía. El entrevistado 3 afirmó: «Todo lo que el líder pueda hacer para pasar tiempo con su gente será beneficioso. Hacer ejercicio juntos, cocinar juntos». El entrevistado 10 señaló que «todo lo que hagan juntos de manera intencional» mejora la relación. También indicó: «Hacer cosas difíciles juntos crea una especie de vínculo más profundo». El entrevistado 9 dijo: «Cuando trabajas con tu líder en algo que es un desafío y logran resolverlo... "ensuciarse un poco las manos"... eso construye y fortalece la relación». El entrevistado 7 sugirió: «Es sencillo. Por ejemplo, preguntar "¿Cómo van las cosas con tus hijos?" o "¿Cómo está tu familia?"». Añadió que esto ofrece al líder la oportunidad de «tener algo de empatía» y «hace más fácil darles un margen de comprensión». El entrevistado 2 ofreció ejemplos de actividades para construir relaciones, entre ellas «jugar pickleball» e «interactuar en eventos sociales». El entrevistado 5 también enumeró ejemplos: «actividades de capacitación, hacer ejercicio y las actividades cotidianas en la estación».

Impacto de la relación sobre la disposición a seguir instrucciones

La mayoría de los participantes respondió que depende al considerar si conocer a un líder los hace más dispuestos a seguirlo en el lugar del incendio (figura 5). La perspectiva más común era que cumplirían una orden legítima, pero que había situaciones en las que el conocimiento previo influiría en esa disposición. Muchos señalaron que formaban parte de una estructura paramilitar y que seguir órdenes de personas de mayor rango era parte de esa estructura. Sin embargo, las respuestas presentaban matices. El entrevistado 4 afirmó: «Si tengo esa confianza en la persona, sé cómo trabaja... Tampoco va a hacer que me lastimen o me maten»; en ese caso, seguiría las instrucciones de inmediato, sin pensarlo dos veces. Al explicar cómo recibe una orden de un líder al que no conoce, añadió: «No es que puedas simplemente ignorarla. Pero definitivamente tendrás esas preguntas en la cabeza», lo que podría ralentizar o afectar su desempeño. El entrevistado 8 adoptó un enfoque muy pragmático: «Sí, si confío en ellos, pero no si no confío». El entrevistado 6 señaló: «Sí respeto a los rangos superiores, a los mandos superiores. No llegaron ahí solo por su buena apariencia». Además, dijo: «Creo que, sin esa experiencia, podría hacerme detenerme un momento... solo para asegurarme de que estoy entendiendo y recibiendo la orden». El entrevistado 2 dijo: «Bueno, sí y no. Si están presentes todos los aspectos positivos de los que hemos hablado y conoces muy bien a ese líder, eso solo va a beneficiar la situación». Desde la perspectiva contraria: «Pero puede funcionar en ambos sentidos, porque puedes tener a alguien que tenga muchos de los aspectos negativos... y no hay confianza». Resumió su punto de vista con esta pregunta: «¿Confías en que sus intenciones estén alineadas con la organización?». En ese caso, uno seguiría las instrucciones con vacilación, prestando mucha atención al «nivel general».

Figura 5. ¿Mayor disposición a seguir instrucciones si se conoce al líder?



Traducción de los rótulos: Yes: sí, 30 %. No: no, 0 %. Depends: depende, 70 %.

Fuente: Scott L. Booth (2024). Gráfico original reproducido sin alteraciones.

Resumen

Un enfoque relacional por parte del supervisor es uno de los rasgos más admirados desde la perspectiva del subordinado. La microgestión es el rasgo de liderazgo más desagradable. Se requiere honestidad para establecer confianza, y la vulnerabilidad es un aspecto importante del proceso de desarrollo de esa confianza. Las formas más rápidas de debilitar la confianza son actuar de manera manipuladora, egoísta e inestable. Las expectativas sobre la interacción relacional cambian cuanto más alejado se encuentra el líder de la persona, pero se espera competencia en todos los niveles. Las expectativas sí aumentan con el rango y la influencia. Desde la perspectiva de quien sigue al líder, la vulnerabilidad es una ventaja, pero debe expresarse cuando sea apropiado. Puede malinterpretarse si se observa en el lugar del incendio o durante actividades o incidentes de alto riesgo. El tiempo compartido entre supervisor y subordinado es la mejor manera de mejorar la relación, y las dificultades compartidas son particularmente poderosas. Conocer a un líder influye positivamente en la disposición a seguirlo solo si las interacciones previas fueron positivas. La falta de conocimiento previo ralentizará o afectará negativamente las acciones de quienes reciben las instrucciones, pero la mayoría de los subordinados cumplirá las órdenes legítimas dentro del servicio de bomberos.

Capítulo 5. Conclusiones y recomendaciones

Resumen de los resultados

El interés intencional por establecer una relación con los subordinados directos fue el rasgo más admirado de cualquier líder. Esto puede lograrse más rápidamente si el líder está dispuesto a expresar vulnerabilidad. Se determinó que la microgestión era el atributo más desagradable de un líder. Desarrollar confianza exige honestidad del líder, y la vulnerabilidad es una parte fundamental de esa interacción. Los líderes manipuladores, egoístas o inestables erosionan o debilitan cualquier confianza que una persona pueda depositar en ellos. Se requiere competencia en todos los niveles de liderazgo, pero se espera dedicación personal del supervisor inmediato. La mayoría consideró que la vulnerabilidad expresada era una ventaja, en lugar de una desventaja. Se pueden desarrollar relaciones con los subordinados de muchas maneras que no son complicadas. Las acciones u omisiones de un líder antes de un incidente se relacionan directamente con la disposición de un integrante a cumplir órdenes en el lugar del incendio.

Conclusiones basadas en los resultados

La confianza basada en la vulnerabilidad es fundamental para el éxito de un equipo, especialmente en el entorno del servicio de bomberos, donde hay tanto en juego. Un líder debe establecer y cultivar relaciones personales con sus subordinados directos para maximizar su eficacia e influencia. Cultivar estas relaciones es sencillo, pero requiere intención y tiempo. La forma más rápida de erosionar la confianza y dañar una relación es ejercer microgestión sobre los subordinados. El líder que prefiere la microgestión debería intentar comprender por qué la prefiere. ¿Es resultado de la falta de confianza en las personas que dirige, de la falta de confianza en sí mismo, de la falta de disposición a mostrar y, por lo tanto, recibir vulnerabilidad, o de una combinación de las tres? Una introspección cuidadosa por parte del líder es fundamental para maximizar su eficacia.

Quienes están a su cargo esperan que todo líder, independientemente de su nivel, sea competente en las destrezas y capacidades que exige su rango o puesto. En términos generales, cuanto más elevado es el cargo o rango, mayores son las expectativas de quienes están por debajo. Este estudio reveló que, cuanto menos tiempo llevaba un integrante en la profesión, mayor era su atención a la competencia, las «habilidades técnicas», frente a los aspectos relacionales, las «habilidades interpersonales o humanas». Los subordinados directos de un líder esperan, si no exigen, que su supervisor se dedique a ellos personalmente. Este es un requisito para todo líder del servicio de bomberos.

La vulnerabilidad se considera ampliamente una ventaja para todos los líderes. Una vez más, entre los empleados con menos experiencia puede existir preocupación de que la vulnerabilidad expresada, si no se comunica en entornos adecuados, como fuera del lugar del incendio, pueda debilitar la credibilidad del líder. Los integrantes con más experiencia

reconocían que el contexto era importante, pero entendían que la vulnerabilidad puede fortalecer el liderazgo sin importar dónde se comparta. Expresar vulnerabilidad cumple varios objetivos: construir confianza, desarrollar relaciones, servir de modelo de la conducta deseada y fortalecer la dinámica del equipo.

Pasar tiempo como equipo o dotación es muy importante para desarrollar y mantener relaciones. Un ámbito que demuestra influencia es la dificultad compartida. Esta puede surgir de forma natural, por ejemplo, en el lugar del incendio o en intervenciones difíciles, o generarse deliberadamente, como al resolver problemas complejos, realizar ejercicios exigentes y afrontar dificultades personales. Como líder, uno debería crear oportunidades para que el equipo o la dotación afronte dificultades en conjunto, en lugar de confiar en que esas situaciones se presenten por casualidad.

Conocer previamente a las personas a quienes se dirigirá en el lugar del incendio debería hacer que las órdenes se cumplan con mayor rapidez, pero solo si antes se ha demostrado competencia y confiabilidad. La manera en que un líder se comporta en la rutina cotidiana del servicio de bomberos influye directamente en cómo se lo percibe en la batalla. Un líder siempre debe esforzarse por ser la mejor versión de sí mismo, especialmente en compañía de sus subordinados directos y colegas.

Limitaciones

Una limitación fundamental de estos resultados deriva de haber accedido a una sola organización y entrevistado únicamente a un pequeño porcentaje de sus integrantes. Puede haber diferencias locales, cuando no estatales o regionales. Si bien los resultados son convincentes y pertinentes para el liderazgo del servicio de bomberos, se necesitan más investigaciones con organizaciones de todo Estados Unidos para comprender mejor cuán extendidas están las creencias y opiniones aquí presentadas.

Implicaciones y recomendaciones para la profesión

Todos los líderes deben comprometerse con su oficio y demostrar ese compromiso cada día que se presentan a trabajar. No solo los ciudadanos merecen que uno dé lo mejor de sí, sino que los subordinados lo exigen. Los líderes necesitan crear oportunidades durante el turno para estar presentes con su dotación, ya sea al realizar tareas, hacer ejercicio, preparar comidas o simplemente conversar. Los subordinados directos deberían querer pasar tiempo de calidad con ellos; si no es así, uno debería intentar comprender por qué. Salga de la oficina con tanta frecuencia como sea viable. Los líderes deberían expresar vulnerabilidad ante el equipo. Si uno les muestra algo de su humanidad, probablemente harán lo mismo a cambio. Procure crear oportunidades para «afrontar dificultades juntos» y aproveche las ocasiones en que esto ocurra naturalmente. Si los líderes quieren que se los tome en serio en el lugar del incendio, deben haberse ganado ese derecho mucho antes de que ocurra el incidente. Si el líder es un desastre en el día a día, debería esperar vacilación y desconfianza en el momento en que más importa.

Recomendaciones para futuras investigaciones

Se necesitan más investigaciones sobre el liderazgo basado en la vulnerabilidad en el servicio de bomberos. Además de replicar este estudio en distintos estados y regiones, existen otras oportunidades para comprender mejor el concepto. Los estudios podrían centrarse en participantes de rangos específicos y evaluarlos, comparando oficiales de compañía con comandantes de turno. Un estudio podría entrevistar exclusivamente a bomberos de primera línea y/o bomberos/paramédicos para centrarse únicamente en la perspectiva del subordinado. Asimismo, otro estudio podría destacar las perspectivas de las minorías del servicio de bomberos, las mujeres y los grupos étnicos minoritarios, para observar cómo difieren sus opiniones de las de la mayoría, hombres blancos.

Conclusión

Según este estudio de investigación, la vulnerabilidad expresada por el líder sí lo hace más eficaz. Relaciones más estrechas, mayor confianza y expectativas más claras son resultados de la disposición de los líderes a mostrarse vulnerables ante quienes dirigen. Gran parte de los resultados de este estudio presenta matices y requiere una aplicación deliberada por parte del líder para maximizar su influencia sobre el equipo. Las dificultades compartidas son particularmente poderosas para desarrollar confianza y lealtad.

El servicio de bomberos ha evolucionado desde sus comienzos en materia de inteligencia emocional y cultura, pero aún queda trabajo por hacer. Las organizaciones de todo Estados Unidos enfrentan dificultades para reclutar y retener personal, y muchos de nuestros desafíos pueden estar arraigados en una cultura anticuada de ego poco saludable y masculinidad tóxica. Las normas sociales perjudiciales siguen siendo frecuentes en esta profesión, pero la introspección deliberada en los contextos revelados por este estudio puede ayudar a transformar las organizaciones, independientemente de su tradición o ubicación.

Referencias

Center for Public Safety Excellence. (2020). 21st Century fire and emergency services white paper. International City/ County Management Association. https://www.cpse.org/cpse-overview/cpse-projects/21st-century-fire-and-emergency-services

Corlett, S., Ruane, M., & Mavin, S. (2021). Learning (not) to be different: The value of vulnerability in trusted and safe identity workspaces. Management Learning, 52(4), 424-441.

Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2017). Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches. Sage Publications.

Elgayeva, E. (2021). A leadership development kōan: Vulnerability as change capacity. The Journal of Applied Behavioral Science, 57(4), 484-489.

Ellis, B. (2021, May). The company officer: Teamwork makes the dream work. Firehouse, 46(5).

Jackson, L. (2021). Humility and vulnerability, or leaning in? Personal reflections on leadership and difference in global universities. Universities & Intellectuals, 1(1), 24-29.

Lopez, S. O. (2018). Vulnerability in leadership: The power of the courage to descend. Seattle Pacific University.

Mane, A. S. D. (2019). Establishing psychological safety in teams and the role of vulnerability and inclusive leadership (Master's thesis). Theses Full Text: Utrecht University Student Theses repository. (Theses No. 4299973)

Meyer, F., Le Fevre, D. M., & Robinson, V. M. (2017). How leaders communicate their vulnerability: Implications for trust building. International Journal of Educational Management, 31(2), 221-235.

Nienaber, A. M., Hofeditz, M., & Romeike, P. D. (2015). Vulnerability and trust in leader-follower relationships. Personnel Review, 44(4), 567-591.

Oc, B., Daniels, M. A., Diefendorff, J. M., Bashshur, M. R., & Greguras, G. J. (2020). Humility breeds authenticity: How authentic leader humility shapes follower vulnerability and felt authenticity. Organizational Behavior and Human Decision Processes, 158, 112-125.

Scandura, T. A., & Pellegrini, E. K. (2008). Trust and leader-member exchange: A closer look at relational vulnerability. Journal of Leadership & Organizational Studies, 15(2), 101-110.

United States Fire Administration. (2023, December). Executive Fire Officer Program handbook. https://www.usfa.fema.gov/downloads/pdf/efop_guidelines.pdf

Figuras

Figura 1. Rango o función. Página 22 del original.

Figura 2. Años de experiencia. Página 23 del original.

Figura 3. ¿Cambian las expectativas según el rango? Página 25 del original.

Figura 4. Vulnerabilidad: ¿ventaja o desventaja? Página 26 del original.

Figura 5. ¿Mayor disposición a seguir instrucciones si se conoce al líder? Página 29 del original.

Anexo A. Formulario de consentimiento para la entrevista

Formulario de consentimiento para la entrevista

Identificación de los investigadores y propósito del estudio

Se le invita a participar en un estudio de investigación realizado por Scott L. Booth, de la Academia Nacional de Bomberos (NFA) y Columbia Southern University. El propósito de este estudio es comprender mejor un asunto fundamental de los servicios de bomberos y emergencias. Este estudio contribuirá a que el investigador complete su proyecto final del Programa para Oficiales Ejecutivos de Bomberos.

Procedimientos de investigación

Si decide participar en este estudio, se le pedirá que firme este formulario de consentimiento una vez que todas sus preguntas sobre el estudio hayan sido respondidas satisfactoriamente. El estudio consiste en una entrevista que se realizará a cada participante de manera individual. Se le pedirá que responda una serie de preguntas relacionadas con su experiencia dentro de una comunidad determinada. La entrevista virtual se grabará en video exclusivamente para fines de transcripción. El archivo de video se eliminará después del estudio y no se compartirá con nadie excepto con el investigador. Puede apagar su cámara si no desea que lo filmen.

Tiempo requerido

Participar en este estudio requerirá aproximadamente 60 minutos de su tiempo.

Riesgos

El investigador considera que su participación en este estudio no implica más que riesgos mínimos; es decir, no hay riesgos más allá de los asociados con la vida cotidiana.

La NFA, Columbia Southern University y sus contratistas no asumen responsabilidad por las acciones ni los resultados del estudio de investigación.

Beneficios

No hay beneficios directos para el participante; sin embargo, la información de este estudio podría beneficiar en el futuro a su comunidad y a otras comunidades.

Incentivos

No hay incentivos, económicos ni de otro tipo, asociados con la participación en este estudio.

Confidencialidad

Los resultados de esta investigación se presentarán a docentes y estudiantes de los programas de la NFA y de Columbia Southern University. Los resultados de este proyecto se codificarán para que la identidad del participante no quede vinculada a la versión final de este estudio. El investigador se reserva el derecho de utilizar y publicar datos que no permitan identificar a las personas. Si bien las respuestas individuales son confidenciales, se presentarán datos agregados que representen promedios o generalizaciones sobre las respuestas en su conjunto. Todos los datos se almacenarán en un lugar seguro al que únicamente tendrá acceso el investigador. Una vez concluido el estudio, se destruirá toda la información que vincule a los participantes individuales con sus respuestas, incluidas las grabaciones de audio y/o video. Los resultados agregados finales estarán disponibles para los participantes que los soliciten.

Participación y retiro

Su participación es totalmente voluntaria. Tiene libertad para decidir no participar. Si decide participar, puede retirarse en cualquier momento sin consecuencias de ningún tipo.

Preguntas sobre el estudio

Si tiene preguntas o inquietudes mientras participa en este estudio o después de su conclusión, o si desea recibir una copia de los resultados agregados finales, comuníquese con:

Scott L. Booth	Dr. Justin Heim
Estudiante · National Fire Academy · Hawkeye1824@msn.com	Responsable del curso · Columbia Southern University · Justin.Heim@columbiasouthern.edu

Otorgamiento del consentimiento

He leído este formulario de consentimiento y comprendo lo que se me solicita como participante en este estudio. Doy libremente mi consentimiento para participar. He recibido respuestas satisfactorias a mis preguntas. El investigador me proporcionó una copia de este formulario. Certifico que tengo al menos 18 años de edad.

☐ Doy mi consentimiento para que se me filme y se grabe mi voz durante la entrevista. _____ (iniciales del entrevistado)

☐ Doy mi consentimiento para que se grabe mi voz durante la entrevista. _____ (iniciales del entrevistado)

Firma del entrevistador: _____ Fecha: _____

Firma del entrevistado: _____ Fecha: _____

(United States Fire Administration, 2023)

Anexo B. Preguntas de la entrevista

Preguntas	Preguntas de seguimiento
1) ¿Cuánto tiempo lleva en el servicio de bomberos?	a) Voluntario frente a profesional remunerado. b) Tamaño del departamento o de los departamentos. c) ¿En cuántos departamentos ha trabajado? Si fue en más de uno, ¿por qué cambió?
2) ¿Cuál es su cargo actual en el departamento?	
3) ¿Por qué buscó originalmente una carrera en el servicio de bomberos?	
4) ¿Qué características admira en un líder?	a) ¿Qué rasgos le resultan desagradables? b) Si se menciona o se infiere la vulnerabilidad, ¿por qué, a favor o en contra?
5) ¿Qué aspectos de sus líderes hacen que sean dignos de confianza o que resulte difícil confiar en ellos?	
6) ¿Tiene expectativas diferentes de sus líderes según la función o el rango que desempeñan? Explique.	a) ¿Teniente frente a jefe de batallón o un rango superior?
7) ¿Considera que la disposición de un líder a mostrarse vulnerable es una ventaja o una desventaja? ¿Por qué?	
8) ¿Qué actividades o interacciones contribuyen a fortalecer la relación entre usted y su líder?	
9) ¿Está más dispuesto a seguir las instrucciones de un líder en el lugar del incendio si ya lo conoce desde antes del incidente? ¿Por qué sí o por qué no?	

Anexo C. Guion de la entrevista

Antes de la entrevista

Gracias por su disposición a participar en esta entrevista como parte del proyecto final de investigación de mi programa EFO. Antes de comenzar, es importante abordar algunos aspectos fundamentales de su colaboración. Su cooperación es 100 % voluntaria, y puede negarse a responder preguntas específicas o finalizar su participación en cualquier momento y por cualquier motivo. No enfrentará consecuencias adversas por su disposición a colaborar en este proyecto, ni recibirá trato especial ni favores. A pesar de mi rango en el departamento y de mi sesgo respecto del tema, lo animo a responder con honestidad y franqueza sobre sus ideas y opiniones.

Para esta entrevista utilizaremos 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). Por favor, tenga esto presente al responder las siguientes preguntas. ¿Tiene alguna pregunta antes de comenzar?

Después de la entrevista

¡Gracias por sus respuestas a las preguntas anteriores! Su participación en este estudio se mantendrá estrictamente confidencial. Se le asignará un número y se eliminará cualquier información de identificación personal (PII). Sus respuestas se transcribirán y se revisarán en comparación con las de los demás entrevistados. Puede obtener una copia de esa transcripción si lo desea. Todos los resultados del estudio deberán guardarse en una cuenta de OneDrive protegida con contraseña durante cuatro años después de que finalice mi programa EFO, lo que está previsto, tentativamente, para este octubre de 2024. Antes de terminar, ¿tiene alguna pregunta o inquietud final?