

CAPITULO 3

FUNCIONES DEL MANDO

SECCIÓN 7: CONTINUIDAD, TRANSFERENCIA Y TERMINACIÓN DEL MANDO

OBJETIVO PRINCIPAL: Desarrollar un enfoque normalizado para la transferencia y el funcionamiento de las etapas intermedia y finales del mando.

OBJETIVOS: Al final de esta sección usted deberá ser capaz de:

1. Relacionar la continuidad del mando con las prioridades tácticas.
2. Nombrar los 3 factores que el OBAC debe considerar al decidir como darle continuidad al mando.
3. Establecer como el tamaño y la complejidad de un llamado afectan la continuidad del mando.
4. Explicar por qué es necesario, un sistema normalizado de administración en el llamado, con relación a mantener un mando continuo.
5. Indicar las cuatro funciones que el OBAC debe, obligatoriamente, llevar a cabo en el llamado, y que sirvan para darle continuidad al mando.
6. Explicar por que se necesita un sistema normalizado para la transferencia del mando.
7. Indicar por qué se debe limitar el número de veces que se transfiere el mando en un llamado.
8. Nombrar los tres elementos del resumen que entrega un OBAC cuando es relevado del mando.
9. Nombrar la norma básica de la transferencia del mando.
10. Explicar por qué, usualmente, el mando es transferido a un oficial de mayor jerarquía.
11. Indicar al menos dos pautas a seguir por el OBAC para enviar los carros de vuelta al cuartel.

3.7.1 CONTINUIDAD DEL MANDO

1. DURACION DEL MANDO

Las etapas de las operaciones en el llamado incluyen la iniciación e implementación del sistema básico del mando. Esto pone al OBAC en función y al personal y carros en acción.

Una vez que se han establecido las Funciones Básicas del Mando, el OBAC debe dirigir sus esfuerzos hacia la mantención de un mando, continuo hasta que las tres prioridades básicas (rescate control de incendio y conservación de los bienes) estén concluidas.

Esto le da a todos los bomberos en el llamado una cantidad normalizada de objetivos tácticos. El tiempo que toma lograr cada objetivo se suma al tiempo total ocupado en el llamado.

La habilidad del OBAC para llevar a cabo en forma eficiente su labor de mando/coordinación durante este período de tiempo determina la efectividad global de toda la operación.

Cada situación táctica involucra una diferente combinación de los elementos tácticos corrientes, lo que afecta la duración e intensidad de las operaciones.

La evaluación y planeación que van en el Plan de Ataque deben considerar esos elementos. Si no se realiza este proceso de planeación, el OBAC no se ha preocupado realmente de mantener un mando constante, continuo.

2. FACTORES QUE AFECTAN LA CONTINUIDAD DEL MANDO

El OBAC debe considerar lo siguiente cuando toma la decisión de mantener un mando continuo:

- Condiciones de las posibles víctimas, número, localización y estado de las posibles víctimas.
- Características del lugar del incendio, tamaño, naturaleza y distribución de la carga de fuego.
- Condiciones del incendio - ubicación intensidad y la dirección de avance y lugares por donde pasaría.

Obviamente, el tamaño y complejidad de una situación táctica regulará la duración de las operaciones.

El OBAC es quién inicia y termina el Mando.

Entre ambos puntos, está realizando la continuidad del Mando.

Este período intermedio es el que más varía en relación con el tamaño y complejidad del llamado.

Mientras más largo sea el llamado, más dependerá y usará el OBAC las Funciones Básicas del Mando.

Las operaciones más complejas requieren una organización del Mando y una dedicación más grande.

El OBAC debe llegar a ser más fuerte que el incendio, armando y manejando una organización adecuada.

Cuando el incendio es pequeño y muy complicado, debe pedir prontamente los recursos adecuados, pegarle fuerte y aplastarlo rápidamente.

En esos casos, el período entre el inicio y el final es corto pero muy exigente.

Al enfrentarse a llamados más grandes, el OBAC habrá de conducir las operaciones durante un período mayor de tiempo.

El accionar del OBAC será efectivo sólo en la medida que la organización que cree para enfrentar el llamado pueda anticiparse a las condiciones del incendio y, llegado el momento, sobreponerse a éstas.

La combinación de tamaño, exigentes condiciones y larga duración de las operaciones, pondrán a prueba todo el sistema de rescate y control de incendio en la forma más severa.

Si el OBAC desea vencer, debe estar preparado para establecer y mantener operaciones efectivas durante más tiempo de lo que va a durar el incendio.

Si se le agotan los recursos antes de detener el incendio, el OBAC resulta derrotado.

La implementación y operación de las Funciones del Mando cubiertas anteriormente constituyen la estructura básica para que el OBAC pueda dar las órdenes, realizar el control y asignar las operaciones de apoyo necesarias durante todo el llamado.

No sería muy cuerdo desarrollar una estructura de mando que no durase el tiempo suficiente.

El proceso de mando empieza a medida que se inicia cada función, la ejecución constante de esas actividades representa la forma en que el OBAC "aprovecha" el sistema. En un momento dado esas funciones separadas se combinan en un proceso de mando que proyecta y apoya constantemente, el mando global del sistema.

3. FUNCIONES DEL MANDO

Las siguientes funciones deben ser obligadamente realizadas por el OBAC y son críticas para tener un mando continuo:

- a. Ubicación del OBAC
- b. Comunicación en el llamado
- c. Elección de la estrategia y planeación del ataque
- d. Organización en el llamado

a. Ubicación del OBAC

El OBAC debe mantener un Puesto de Mando fijo desde donde tenga dominio visual del llamado y donde puede reunir un conjunto de ayudantes de comandancia (lo sean o no oficialmente) e incrementar la efectividad de sus comunicaciones, particularmente durante llamados de gran envergadura.

Usualmente, el mando de un llamado se inicia en el asiento delantero de un carro y puede cambiar a otros carros de mejores prestaciones para esta función a medida que llegan al lugar.

El OBAC cuenta con una gran ventaja cuando puede aguardar y mejorar el medio ambiente en que está ubicado aplicando su mando, para hacerlo calzar con las necesidades físicas de administración de la situación.

Nota: Es difícil llevar a cabo un mando continuo desde la cabina de un carro que tiene el tamaño de una caseta telefónica.

b. Comunicaciones en el llamado

El OBAC será capaz de mantener un mando y un control constante en la medida en que pueda mantener un enlace efectivo de comunicaciones con su mando externo (la Central) y con su personal (Jefes de Sector y de Compañías).

Este nexo le brinda la capacidad de solicitar recursos adicionales, intercambiar información, cambiar asignación de operaciones y ubicaciones, y reunir la información necesaria para calzar las acciones con las condiciones del momento.

Una vez que el OBAC tiene "instalada su oficina", realiza la mayor parte de sus "negocios" mediante la radio; por lo tanto su habilidad para controlar sus canales pasa a ser crítica.

Debe reaccionar ante cualquier situación o persona que lo saque del aire. El proceso de las comunicaciones puede ser su mejor amigo o su peor enemigo.

En algunas ocasiones las comunicaciones se transforman en una verdadera chacota y el OBAC siempre tendrá amenazada su permanencia en el aire.

c. Elección de la estrategia y planeación del ataque.

La decisión entre estrategia ofensiva o defensiva que realiza el OBAC para iniciar las operaciones, y el plan de ataque que emerge de la decisión estratégica, dan la base para un mando continuo.

La principal tarea del OBAC durante el período entre la iniciación y terminación del mando es mantener el plan de ataque funcionando, realizando los ajustes necesarios para que el plan esté en todo instante de acuerdo con las condiciones del momento y con la forma en que el incendio está reaccionando ante el accionar de los bomberos.

El proceso de planeación del ataque es un sistema regular para traducir un conjunto de ítemes tácticos (factores del incendio, tamaño y riesgo, etapa del incendio y prioridades tácticas) en un plan sano que siempre va a derivar desde el simple enfoque de combate de incendio ofensivo-marginal-defensivo.

El desarrollo y uso del plan de ataque mantiene las operaciones durante el tiempo suficiente como para alcanzar las conclusiones tácticas incluidas en el plan.

El plan le da al OBAC una lista de "razones" para realizar las operaciones tácticas necesarias durante las etapas más exigentes del incendio y una referencia del tiempo que le tomará el realizar las operaciones durante el ejercicio de su mando. El OBAC no puede dar por terminadas las operaciones hasta que no hallan sido tiqueados todos los casilleros de la plantilla del Plan de Ataque o bien ganó el incendio y chamuscó hasta al OBAC con su plantilla.

d. Organización en el llamado.

Un organización efectiva en el llamado es la principal herramienta de administración que usa el OBAC para sostener un esfuerzo seguro, coordinado y normalizado durante la realización de las operaciones.

El mando como organización tiene por fin hacer calzar los recursos asignados con las condiciones del incendio.

El delegar autoridad geográfica y funcional a los Jefes de Sector reduce la carga al OBAC de tener que controlar numerosos lugares y funciones pero al mismo tiempo incrementa su capacidad para operar al nivel estratégico.

Este sistema de un mando descentralizado provee de "administradores de sucursales" quienes directamente supervisan las operaciones asignadas.

El OBAC construye su organización creando sectores en la medida que las operaciones en el llamado crecen en tamaño y complejidad.

Este tipo de organización es particularmente valiosa durante llamados largos.

Idealmente, el OBAC debía llegar al partido con un bus lleno de buenos jugadores, un montón de jugadores de reserva y preparador físico, director, técnicos, barristas, etc. para ayudarle en forma consistente a ejecutar las jugadas durante el partido.

Si la organización no ha sido desarrollada para apoyar adecuadamente la planificación del partido durante todos los tiempos, más tiempo extra adicional, el partido se perderá debido a que el incendio - en este caso - nunca se quedará sin sus capacidades naturales, energía ni su inclinación a dañar y matar todas las víctimas y destruir todos los bienes y propiedades.

3.7.2 TRANSFERENCIA DEL MANDO

Puede existir una crisis cada vez que llegan al llamado varios OBAC potenciales.

La forma más rápida de destruir las operaciones efectivas es que estos comandantes intercompetitivos se dediquen a vagar por todo el llamado, cada uno tratando de convencer al personal que el es el verdadero OBAC gritando ordenes conflictivas.

Algunos se moverán de allá para acá y otros de acá para allá.

En cualquiera de esas formas el único resultado es CAOS.

El resultado final es una gran quemazón, a menos que los bomberos puedan esconderse de estos generales vagabundos el tiempo suficiente como para apagar el incendio.

La solución es un sistema que permita sólo un OBAC a la vez y defina las normas a utilizar al pasar el "bastón de mando" del OBAC presente al nuevo.

Para proveer un mando continuo, el primer bombero u oficial que llega al lugar asume el mando hasta ser relevado por un Oficial de mayor rango, o hasta que se termina el mando.

La toma del mando es obligatoria, sin embargo el bombero u oficial que llega con el primer carro puede escoger traspasar el mando a otro de mayor jerarquía que llegará prontamente.

Este proceso permite al OBAC iniciar sus funciones de "administrador" aplicando un mando firme, directo y temprano.

A medida que llegan más Oficiales de Compañía y Comandancia, el sistema resulta fortalecido al calzar el nivel del mando con las necesidades.

La forma de designar a los OBAC durante el proceso de transferencia puede incluir:

- El bombero que llega primero.
- El Oficial de mayor rango.
- El más antiguo.
- El más capaz.
- La persona con algún conocimiento especial.
- El Capitán o Comandante de Guardia.

El sistema debe incluir un límite práctico para el número de veces en que el mando es realmente transferido.

A menudo, más de dos transferencias tienden a crear más confusión que una verdadera mejora en el mando y para los observadores el asunto empieza a parecer una coreografía.

El siguiente procedimiento de transferencia es bastante práctico:

- El OBAC del primer carro en llegar toma el mando e inicia las funciones como OBAC del llamado.
- El primer Oficial de compañía en llegar, toma el mando luego de realizar los procedimientos de transferencia con lo que continúa la función de OBAC.
- Notas para discutir, no es parte del libro pero se ajustan más a nuestra realidad:

Nota 1: Salvo que el llamado sea muy complejo y/o grande y además el Teniente que tome el mando tenga antigüedad en el cargo inferior a dos años, no sería conveniente que el Capitán o Comandante que llegue asuma el mando.

Nota 2: En el caso de los Capitanes, la función de OBAC la debiera mantener el primero en llegar al llamado y no debiera ser relevado por otro de mayor antigüedad. Así se permite que los más nuevos se fogueen.

La transferencia misma del mando es regulada por un procedimiento simple y directo, detallado a continuación:

1. El OBAC en ejercicio toma una posición efectiva de mando.
2. El sistema oficial que cumple con los requisitos para ser OBAC contacta al OBAC en ejercicio directamente. Es preferible un contacto cara a cara, sin embargo se puede realizar una transferencia radial del cargo en llamados relativamente simples cuando el potencial OBAC ha escuchado y comprendido, radialmente antes de su llegada, toda la actividad del OBAC en ejercicio.

En este punto es importante que se empleen las comunicaciones normalizadas.

3. El OBAC que está siendo relevado debe dar un resumen que incluya:
 - Condiciones del llamado: "¿Qué tenemos?"
 - Despliegue de carros y asignación de operaciones: "¿Qué se ha hecho?"
 - Necesidades tácticas: "¿Qué se necesita?"

Este resumen concluye con una confirmación de la transferencia del mando ("comprendido").

4. El uso de la Plantilla de Tácticas para indicar la ubicación y estado de los recursos que ayudarán en el proceso de transferencia.
5. El uso constante de la designación OBAC simplifica todo el proceso. La mayoría (las buenas) de las transferencias de mando pasan desapercibidas para los bomberos.

Normalmente no les importa quien está al mando, en la medida que alguien lo esté realmente.

6. Los potenciales OBAC que se van dirigiendo al llamado deben eliminar todo el tráfico radial innecesario mientras van en camino.

Durante los llamados el uso de la radio es un factor crítico. Puede ser muy confuso si cada potencial OBAC dentro de un radio de 10 Kmts. desea saber de que color es el humo.

Básicamente, todos ellos deben mantenerse callados a menos que conozcan alguna información que ayude en las operaciones.

1. TRANSFERENCIAS A OFICIALES DE MAYOR JERARQUIA.

La llegada al llamado de un Oficial de mayor jerarquía no implica que el mando a sido transferido a él. El mando se transfiere solo cuando se realiza completamente el procedimiento indicado anteriormente.

Este sistema está diseñado para mantener a los Oficiales siguiendo el conducto regular.

Si tienen mayor jerarquía que el OBAC en ejercicio, pueden iniciar la transferencia hacia si, o pueden escoger trabajar bajo el mando de aquel. También está diseñado para incentivar a los Comandantes y/o Capitán de guardia a reportarse al área del Puesto de Mando.

Estos Oficiales quedan disponibles para asumir el mando, ser Jefes de Sector o ayudantes del Puesto de Mando o ayudado al OBAC con cualquier otra forma dentro de sus capacidades.

El propósito de transferir el mando es mejorar la calidad de la administración y liderazgo que está aplicando el OBAC en ejercicio para obtener un rendimiento adecuado de los bomberos.

NOTA: Una norma básica de la transferencia del mando es:
"si no se va a mejorar la calidad del mando, no lo transfiera.

Toda la estructura jerárquica está construida en torno al principio que mandan quienes tienen mayor experiencia y capacidad.

Al funcionar en forma correcta, debiera ser que a mayor jerarquía haya mayor capacidad.

Mientras más tiempo se utilice este sistema "Comando de Operaciones" (Fire Command) habrá una mayor comprensión de él en todo el Cuerpo.

Este sistema puede ser efectivo solamente cuando todos los Oficiales, bomberos, cuarteleros, central, etc., tienen algún grado de familiarización con los planes.

Es responsabilidad de los oficiales superiores el asumir continuamente un rol de liderazgo en eliminar los misterios y secretillos del sistema de mando.

Estos oficiales deben darle oportunidades a sus subalternos para practicar al mando en los llamados, apoyar el buen desempeño y enseñarles de los errores.

Ojo con los que dicen que toma 58 años ser OBAC, cuesta vivir tanto tiempo.

Este enfoque hacia un apoyo por parte de los Oficiales superiores crea una atmósfera en donde estos Oficiales comprenden que ellos son siempre los responsables del resultado final, pero, se sienten cómodos al dejar a un oficial más nuevo o de menor jerarquía - quien está efectivamente comandando el llamado - continuar su rol.

De hecho la información necesaria acerca de ubicación, asignaciones y estado de la situación es normalmente difícil de intercambiar durante los rápidos momentos en que debiera hacerse.

En esos casos, el oficial de mayor jerarquía puede optar por llevar al OBAC a un carro de Comandancia más cómodo y efectivo, quedarse con el en esa nueva ubicación y ayudarlo a revisar la planilla.

Tales situaciones son un buen momento para ambos oficiales. El oficial más nuevo realiza un buen trabajo como OBAC llevando sus conocimientos a la práctica, y el más antiguo demuestra su confianza en el personal bajo su mando, en este caso, un oficial de menor jerarquía, con lo que todo el sistema resulta favorecido.

En caso necesario la transferencia del mando será muy fácil y completa ya que el oficial de mayor jerarquía ha estado involucrado en el proceso de mando.

3.7.3 TERMINACION DEL MANDO

Cuando el OBAC llega al final de las prioridades tácticas, debe retirar los carros que estaban operando y terminar el mando.

Esta fase puede variar desde una muy simple, en llamados pequeños y medianos hasta una operación larga y complicada que requiera una gran cantidad de coordinación final, en el caso de llamados grandes, tipo campaña.

El sistema normalmente utilizado de sectores para poner a los carros en operaciones, puede usualmente, ser aplicado para devolverlos a sus cuarteles cuando han terminado sus operaciones.

En otros casos, el OBAC puede asignar a algún Oficial o Jefe de Sector para determinar que carros tienen su personal y material a bordo y por tanto están en condiciones de retirarse. Este Oficial debe coordinar el retorno a cuartel de los carros con el OBAC y la Central hasta que todas las unidades estén disponibles en sus cuarteles.

Mientras más efectivamente se realice este proceso, más rápido estarán los carros disponibles para el próximo llamado.

Tiene bastante sentido el retornar a los carros a cuartel basados en el nivel de desgaste de su tripulación. En forma simple, los carros que llegaron primero deben ser los primeros en irse a cuartel.

Este enfoque permite que siempre se mantenga a bomberos descansados realizando las operaciones que requieren mucha labor manual.

En algunas pocas afortunadas ocasiones, el OBAC permite que ocurra exactamente lo contrario y el incendio pasa a ser la propiedad personal de quienes primero llegaron.

Lo consideran "su" incendio lo que elimina cualquier intento de aprovechar al personal adecuadamente y en forma segura.

Estas situaciones son generalmente manejadas por Oficiales que, al parecer, piensan que el renovar durante horas montones de material quemado es algo muy agradable (estos mismos Oficiales tienden a actuar extraños cuando hay luna llena).

A medida que el llamado disminuye, el OBAC puede reducir el tamaño de su estructura de mando.

Normalmente podrá revertir el proceso de transferencia del mando hacia Oficiales de jerarquía menor. A menudo se entregará el mando a un Oficial del o los carros que quedarán hasta el final.

3.7.4 RESUMEN

El OBAC toma y establece el mando. Una vez que se ha establecido las funciones básicas del mando debe preocuparse de darle continuidad a este.

Para mantener la continuidad del mando se debe considerar cuanto tiempo tomará alcanzar cada indicador de las 3 prioridades tácticas.

El OBAC debe considerar ciertos factores al decidir como mantener un mando continuo, incluyendo características de seguridad para las personas, características del sector afectado y condiciones del incendio.

El mando continuo es el período más largo del incendio con respecto a la labor del OBAC. El tamaño y complejidad del incendio regulan la duración de este período. Cuando se la necesita, el OBAC debe tener una organización que dure más que el incendio.

La función de darle continuidad al mando está fundamentalmente relacionada con las prioridades tácticas.

Si el OBAC desea tener - y que se mantenga - un mando continuo, debe empezar con un sistema de administración, secuencial, sistemático y normalizado.

Esencial para un mando continuo son la ubicación del mando (un puesto de Mando que domine visualmente el llamado), comunicaciones en el llamado (enlace continuo con la central, sectores y carros), elección de la estrategia y planeación del ataque (mantener el plan de ataque funcionando), organización en el llamado (la organización debe ser capaz de apoyar el plan de ataque).

El no ser capaz de desarrollar un sistema para la transferencia del mando puede llevar a tener múltiples Comandantes.

El primer bombero u Oficial en llegar al llamado debe tomar el mando hasta ser relevado por un Oficial de mayor jerarquía o bien hasta que se termina el mando. Se debiera indicar por escrito el número de veces que el mando debe ser transferido.

Cuando se transfiere el mando, el OBAC relevado debe darle un resumen al nuevo OBAC, éste debe incluir: las condiciones del llamado, despliegue de carros, que operaciones se está realizando y necesidades tácticas. El nuevo OBAC debe confirmar la transferencia del mando con un "comprendido".

La llegada de un Oficial de mayor jerarquía que el OBAC en ejercicio no significa que el mando se le transfiera automáticamente. Siempre se debe seguir los pasos para la transferencia del mando, ¡siempre!.

La transferencia del mando se realiza con el fin de mejorar la calidad del mando. A mayor rango debiera haber mayor experiencia y habilidad.

El respaldo que le dan los Oficiales más antiguos a los más nuevos es esencial para que el Cuerpo mejore sus rendimientos.

La terminación del mando llega con la finalización de las prioridades tácticas.

El sistema de "sectores" utilizado para poner a los carros en acción puede ser aplicado para dejarlos nuevamente disponibles.

Puede ser conveniente asignar algún Oficial o Jefe de sector para determinar que carros tienen ya recargado y guardado su material y estar listo para retirarse. El considerar el nivel de fatiga (primero en llegar, primero en irse) es útil para designar la secuencia en la cual los carros abandonarán el lugar del llamado.

A medida que las operaciones llegan a su fin, el OBAC puede reducir el tamaño de su estructura de mando. También puede delegar ciertas tareas de finalización a oficiales de menor jerarquía de compañías que serán las últimas en retirarse.

3.7.5 COMO SER UN MEJOR OBAC

Continuidad, transferencia y terminación del mando son funciones del OBAC. Para llevarlas a cabo se debe:

- Conocer los Planes del Cuerpo.
- Aprender a utilizar la evaluación y los factores del incendio para determinar el tamaño y complejidad del llamado.
- Armar una organización de mayor cobertura y duración que el incendio.
- Usar las prioridades tácticas al desarrollar una organización que vaya a apoyar el plan de ataque.
- Usar las comunicaciones en forma efectiva.
- Ser capaz de tomar el mando incluso después del inicio del llamado.
- Aceptar gustosamente el ser relevado del mando.
- Aprender como beneficiarse del apoyo de los Oficiales más antiguos.
- Saber como y cuando reducir el tamaño de su estructura de mando.

- Usar criterio práctico al retirar carros en las etapas finales del llamado.

EVALUACION DEL OBAC

Tema: Continuidad, Transferencia y Terminación del Mando.

El OBAC:

- ¿ Estimó el tamaño a desarrollar de su estructura de mando basado en el tamaño y complejidad de incendio y de los recursos disponibles (personal, carros etc.) ?
- ¿ Consideró el tiempo necesario para cada prioridad táctica ?
- ¿ Consideró cada uno de los siguientes factores ?:
 - ¿ Condiciones de las posibles víctimas ?
 - ¿ Características del lugar del incendio ?
 - ¿ Condiciones del incendio ?
- ¿ Desarrolló una organización que se anticipaba a los posibles movimientos del incendio y que durase más que este ?
- ¿ Ubicó su Puesto de Mando en una posición ventajosa ?
- ¿ Desarrollo comunicaciones efectivas en el llamado ?
- ¿ Comandó en forma efectiva su plan de ataque ? (¿ lo mantuvo funcionando ?)
- ¿ Siguió el conducto regular para :
 - Tomar el mando ?
 - Entregar el mando ?
- ¿ Redujo el tamaño de su estructura de mando a medida que el llamado llegaba a su fin ?
- ¿ Puso en forma eficiente a los carros nuevamente en servicio ?
