



# PROGRAMA DE MANEJO DEL FUEGO

L-280

## DE LA SUBORDINACION AL LIDERAZGO

MANUAL DEL ESTUDIANTE






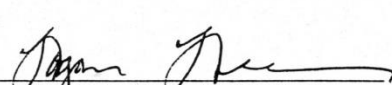
## DECLARACIÓN DE CERTIFICACIÓN

En representación del:  
GRUPO NACIONAL DE COORDINACIÓN PARA EL MANEJO DEL FUEGO

*El material de capacitación que a continuación se presenta, se diseñó de acuerdo con las normas previstas para los cursos que han sido desarrollados bajo el plan de estudios Inter-Instituciones, el cual fue establecido y coordinado por el Grupo Nacional de Coordinación de Manejo del Fuego. El curso está certificado para el uso de las Instituciones y se denomina:*

De la Subordinación al Liderazgo, L-280  
Certificado para el Nivel I

Este producto es parte del curriculum establecido por el GNCF (NWCG por sus siglas en inglés). Cumple con los ESTÁNDARES DE DESARROLLO DEL CURSO Y FORMATO – Quinta edición, 2001 y ha recibido una revisión técnica y una edición profesional.

 Member NWCG and Training Working Team Liaison	 Chairperson, Training Working Team
Date <u>5/19/03</u>	Date <u>5/6/03</u>

## **Descripción del Sistema Basado en el Desempeño**

El Sistema de Calificación para el Manejo del Fuego está “basado en el desempeño” individual. En este sistema, el criterio primordial de calificación es el desempeño conforme a las observaciones de un asesor quien utiliza normas aprobadas. Este sistema difiere de previos sistemas de calificación para incendios en áreas forestales, los cuales utilizan el cumplimiento de cursos de capacitación o la aprobación de un examen como criterio primordial para certificar.

Un sistema basado en el desempeño tiene dos ventajas sobre un sistema basado en la capacitación:

- La calificación está basada en el verdadero desempeño de la persona conforme a las normas del trabajo; no en el desempeño que se perciba basado en un examen o en las actividades en clase.
- El personal que haya adquirido aptitudes de fuentes no relacionadas con la supresión de incendios forestales, tales como programas específicos de capacitación impartidos por su institución o programas de entrenamiento y trabajo en quemas prescritas, incendios estructurales, aplicación de la ley, búsqueda y rescate, etc., podrían no tener que cursar ciertas clases para calificar para un puesto en incendios forestales.

1. Los elementos del sistema de calificación para el manejo del fuego son los siguientes:

- a. Libro de tareas del puesto (LTP) contienen todas las tareas críticas que se requieren para desempeñar el trabajo. Los LTP han sido diseñados con un formato que permite registrar la capacidad del aprendiz en el desempeño de cada tarea. El cumplimiento exitoso de todas las tareas requeridas del puesto, conforme a la evaluación del asesor, será la base para recomendar la certificación.

NOTA IMPORTANTE: Los requisitos de capacitación incluyen el cumplimiento de todos los cursos de capacitación requeridos antes de obtener un LTP. Se recomienda que el empleado utilice los cursos de capacitación sugeridos o los auxiliares de trabajo para preparar al empleado desempeñarse en el puesto.

- b. Los cursos de capacitación y los auxiliares de trabajo proveen las aptitudes específicas y el conocimiento requerido para realizar los deberes establecidos en el LPT.
- c. La certificación de la institución se expide en forma de tarjeta de calificación para incidentes, la cual certifica que la persona está calificada para desempeñar un puesto específico.



## 2. Responsabilidades

La oficina local es responsable de seleccionar a los capacitandos, del uso apropiado de los libros de tareas y de la certificación de los estudiantes. Para mayor información véase el apéndice A del NWCG Guía del Sistema de Calificación en Incendios Forestales y Quemas Prescritas, PMS 310-1 para mayor información.





**MEDIO AMBIENTE**  
SECRETARÍA DE MEDIO AMBIENTE Y RECURSOS NATURALES



**CONAFOR**  
COMISIÓN NACIONAL FORESTAL

# De la Subordinación al Liderazgo L-280

Copias adicionales de esta publicación se pueden ordenar a: National Interagency Fire Center, ATTN: Great Basin Supply Office, 3833 S. Development Avenue, Boise, Idaho 83705. Order NFES # 2721

**Libro de Trabajo del  
Estudiante**

**NOVIEMBRE 2019**

**NFES 2721**



## Prefacio

Un grupo de desarrollo interinstitucional ha diseñado este material con la guía del Comité de Liderazgo del Equipo de Trabajo de Capacitación (ETC) bajo la autoridad del Grupo de Coordinación Nacional para el Manejo del Fuego (GCNF).

Las siguientes personas contribuyeron al desarrollo de este curso:

Tom Bates, Bosque Nacional Sawtooth  
Bob Bente, Unidad de paracaidismo Redding USFS  
Dan Buckley, Parque Nacional Yosemite  
Jim Cook, Programa de Seguridad en Incendios (Líder de Proyecto) USFS  
Bryan Day, División Educacional de Medios NIFC / BLM  
Bob Kambitsch, División Educacional de Medios NIFC / BLM  
Mark Koontz, Unidad de Paracaidismo de Boise BLM  
Mark Linane, Departamento de Bomberos del Condado Ventura  
Josh Mathiesen, Unidad de Paracaidismo Redding USFS  
Bill Miller, Unidad de Paracaidismo Missoula USFS  
Gary Nelson, Departamento de Bomberos del Condado de Los Angeles (Retirado)  
Mark Smith, Bosque Nacional  
Nina Walker, División Educacional de Medios NIFC / BLM

Las siguientes organizaciones otorgaron asistencia al proyecto:

Soluciones Centradas en la Misión Inc.  
Universidad del Cuerpo de Marines de los Estados Unidos, Quantico, Virginia  
Centro Wharton para el Liderazgo, Universidad de Pennsylvania

Comentarios relacionados con este material o petición de información adicional deberán ser dirigidos a:

Centro Nacional Interinstitucional de Manejo del Fuego  
Capacitación en Manejo del Fuego  
Unidad de Estándares de Entrenamiento  
3833 South Development Avenue  
Boise, Idaho 83705



## Contenido

INTRODUCCIÓN .....	3
UNIDAD 0 – INTRODUCCIÓN.....	1
UNIDAD 1 – EL ARTE DEL LIDERAZGO.....	2
UNIDAD 2 – FUNDAMENTOS DEL LIDERAZGO .....	7
UNIDAD 3 – DE SEGUIDOR A LÍDER. LA TRANSICIÓN.....	16
UNIDAD 4 – LIDERAZGO SITUACIONAL .....	30
UNIDAD 5 – COHESIÓN DEL EQUIPO .....	35
UNIDAD 6 – DECISIONES ÉTICAS.....	38
UNIDAD 7A – PONIENDO TODO JUNTO .....	40
UNIDAD 7B – PONIENDO TODO EN PRÁCTICA .....	42
APÉNDICE A: TAREA PRECURSO.....	46
APÉNDICE B: GLOSARIO DE CONCEPTOS.....	47



## **Introducción**

*L-280 De la Subordinación al Liderazgo* es un curso introductorio de liderazgo. El curso incluye de 2-4 horas de tarea pre-curso y 16 horas de contacto. Las horas de contacto incluyen un día de instrucción en el salón de clases seguido de un día en campo con los estudiantes trabajando en la solución de una serie de problemas en equipos pequeños. Este curso está diseñado como una oportunidad de evaluación personal para aquellos individuos que quieren prepararse para desempeñar el rol de líderes. Los temas incluyen valores y principios del liderazgo, retos transicionales para los nuevos líderes, situaciones de liderazgo, construcción de equipos y toma de decisiones éticas.





## Unidad 0 – Introducción

### OBJETIVO:

Facilitar la presentación de los estudiantes y la orientación al curso.

#### I. Presentación de los participantes

Presentación de los Instructores

Presentación de los estudiantes

#### II. Orientación al curso

Información del curso

#### ¿POR QUÉ ESTAMOS AQUÍ?

Este es uno de los cursos fundamentales en el programa de desarrollo de liderazgo de incendios forestales.

Los objetivos del curso son:

1. Demostrar el entendimiento de los principios fundamentales del liderazgo.
2. Evaluar los rasgos individuales y la motivación para jugar el rol de líder.

## Unidad 1 – El arte del liderazgo

### OBJETIVOS:

1. Dada la información de la tarea pre-curso y la información del contenido del curso – Describir el rol de un líder.
2. Dada la información de la tarea pre-curso y la información del contenido del curso– Explicar la motivación para desear ser un líder.

### I. ¿Cuál es el rol de un líder?



#### EJERCICIO – DEFINIENDO EL LIDERAZGO

#### PROPÓSITO:

**DESARROLLAR UN PUNTO DE INICIO COMÚN PARA LA DISCUSIÓN SOBRE LIDERAZGO.**

#### TAREA:

**TRABAJAR INDIVIDUALMENTE Y DESARROLLAR RESPUESTAS PARA LAS SIGUIENTES PREGUNTAS:**

**1. ¿COMO DEFINE EL LIDERAZGO?**

**3. ¿A QUIEN PODRÍA CONSIDERAR COMO UN MODELO DE LIDERAZGO Y POR QUÉ?**

## PUNTOS CLAVE:

- El ser designado como supervisor no lo convierte en líder.
- Convertirse en líder significa que usted puede influir en las personas y no simplemente decirles lo que tiene que hacer.
- Los líderes proporcionan **propósito** mediante la comunicación clara de su intento y describiendo el estado final de la tarea que desean hagan sus seguidores.
- Los líderes proporcionan **dirección** mediante el mantenimiento de estándares de desempeño de sus seguidores.
- Los líderes proporcionan **motivación** mostrando el ejemplo a sus seguidores.

## LO QUE ATILA DICE:

“Los jefes tribales fuertes estimulan e inspiran el desempeño de sus hunos.”

## NOTA DE LIDERAZGO:

“El liderazgo es el arte de hacer más de lo que la ciencia del manejo dice que es posible.”  
Secretario de Estado Colin Powell

## II. ¿Los líderes nacen o se hacen?



SEGMENTO #1 DE VIDEO: APRENDIENDO Y LIDERANDO

### PUNTOS CLAVE:

- Considere las siguientes dos oraciones:

“El oficial más valioso en un regimiento es el sargento. El verdadero sargento nace no se hace...un regalo de los dioses que no tiene precio.” Coronel de la Armada de Estados Unidos, 1911.

“Una de las cualidades que se puede desarrollar con el estudio reflexivo y la práctica es el liderazgo.” General de la Armada de Estados Unidos, 1954.

**P:** *¿Por qué estas dos filosofías son opuestas?*

**P:** *¿La mayoría de ustedes han sido líderes en incendios o algún otro ambiente... nacieron líderes?*

- Los líderes efectivos se encuentran en todas las culturas y en todos los caminos de la vida.
- El mundo de los negocios y el mundo militar gastan mucho tiempo y dinero desarrollando sus líderes.
- Es importante saber acerca de la variedad de herramientas y técnicas de liderazgo.
- Aprender a liderar no es una habilidad que se aprende en una noche.

### LO QUE ATILA DICE:

“Debes estar dispuesto a aceptar el simple hecho de que tienes defectos y necesitarás trabajar diario para ser un mejor jefe tribal de lo que fuiste ayer.”

NOTA DE LIDERAZGO:

“Los líderes no nacen, se hacen...y se hacen como ninguna otra cosa, a través del trabajo duro.” Vince Lombardi, Entrenador

### III. ¿Por qué alguien debería seguirlo?



#### **EJERCICIO – USTED TIENE QUE DESEAR ESTAR A CARGO**

**PROPÓSITO:**

**PRIMERO – PROPORCIONAR UNA OPORTUNIDAD PARA EXAMINAR LA MOTIVACIÓN INDIVIDUAL PARA CUMPLIR ROLES DE LIDERAZGO.**

**SEGUNDO – REVISAR LA TAREA PRE-CURSO.**

**TAREA:**

**REFIÉRASE AL LIBRO “LOS SECRETOS DE LIDERAZGO DE ATILA, REY DE LOS HUNOS” Y SU RESPUESTA A LA PREGUNTA #2 DE LA TAREA PRE-CURSO:**

***.DESPUÉS DE LEER EL CAPÍTULO 2, EXPLIQUE BREVEMENTE POR QUÉ DESEA SER UN LIDER DE COMBATIENTES DE INCENDIOS.***

**COMPARTA SU RESPUESTA CON LA CLASE PARA GENERAR LA DISCUSIÓN.**

PUNTOS CLAVE:

- El rol principal del líder es servir a su equipo
- El líder debe estar enfocado en la misión y la satisfacción de las necesidades de su equipo.
- La evaluación rápida de sí mismo en la siguiente página intenta hacerlo pensar acerca de si está preparado para cumplir con los roles de un líder.

LO QUE ATILA DICE:

“Usted tiene que permanecer tan natural como es y no tomar un aura de falso orgullo en la cabeza.”

NOTA DE LIDERAZGO:

“Comandar es servir, nada más y nada menos” André Malraux, Escritor.

### **¿Tiene las características para ser un Líder? Herramienta de auto-evaluación**

Tanto si se encuentra usted en su primer rol de liderazgo o está listo para su próxima promoción siempre enfrentará un nuevo reto de liderazgo. Tome algunos minutos para verificar la realidad y evalúe si tiene las características para ser un líder.

¿Se apega a sus creencias y no compromete sus valores?

¿Está listo para establecer metas realistas de largo plazo?

¿Busca y acepta la responsabilidad?

¿Le gusta la gente, dirigirla y fomentar el trabajo en equipo?

¿Constantemente busca nuevas ideas?

¿Se siente bien con el cambio?

¿Tiene voluntad para estar en continuo aprendizaje y lograr su auto-mejora?

¿Está dispuesto a escuchar a otros y aceptar las críticas fuertes?

## Unidad 2 – Fundamentos del liderazgo

### OBJETIVOS:

1. Dada la información del contenido del curso y un escenario – Identifique tres valores del liderazgo y los principios que le dan soporte.
2. Dada la información de la tarea pre-curso y la información del contenido del curso– Inicie un plan de auto-desarrollo de liderazgo.

### I. Valores y carácter

#### PUNTOS CLAVE:

- Los valores son actitudes acerca del valor o la importancia de las personas o las cosas.
- Todos nosotros estamos influenciados por un conjunto múltiple de valores.
- Hay tres **valores de liderazgo** guías para aquellos que están involucrados en roles de liderazgo.
- **Integridad** es como se valora usted a sí mismo.
- **Respeto** es cómo valora usted a sus colegas de trabajo.
- **Deber** es cómo valora usted su trabajo.
- **Carácter** es la forma en que usted comunica estos valores a otros.
- Los líderes no pueden esconder lo que hacen.



**SEGMENTO 2 DEL VIDEO: CORONEL CHAMBERLAIN EN GETTYSBURG**

Considere las acciones del Coronel Joshua Chamberlain mostradas en el video:

**Q:** *¿Cuál fue la reacción del coronel Chamberlain cuando los amotinados le fueron dejados bajo su custodia?*

**Q:** *¿Qué acciones tomó el coronel Chamberlain en respuesta a la situación de custodia de los amotinados?*

**Q:** *¿Cómo respondieron los amotinados?*

**Q:** *¿Que valores mostró el coronel Chamberlain?*

LO QUE ATILA DICE:

“Los jefes tribales nunca deben tirar el capote del honor, la moralidad y la dignidad”

NOTA DE LIDERAZGO:

“El momento más importante para medir a un hombre no es cuando se encuentra en momentos de confort y conveniencia sino cuando enfrenta tiempos de retos y de controversia.” Dr. Martin Luther King, Jr., Ministro.

<b>DEBER</b>	<p><b><u>Tenga pericia en su trabajo, como técnico y como líder</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Tome el cargo cuando esté a cargo.</li><li>• Utilice procedimientos de operación estándar profesionales.</li><li>• Desarrolle un plan para alcanzar objetivos definidos.</li></ul> <p><b><u>Haga decisiones juiciosas y oportunas</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Mantenga conocimiento de la situación para anticipar acciones requeridas.</li><li>• Desarrolle planes de contingencia y considere las consecuencias.</li><li>• Improvise dentro del intento del comandante para manejar un ambiente que cambia rápidamente.</li></ul> <p><b><u>Asegúrese que las tareas sean entendidas, supervisadas y alcanzadas</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Proporcione instrucciones claras.</li><li>• Observe y evalúe las acciones en progreso sin realizar micro-manejo.</li><li>• Use retroalimentación positiva para modificar deberes, tareas y asignaciones cuando sea conveniente.</li></ul> <p><b><u>Desarrolle a sus subordinados para el futuro</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Claramente defina sus expectativas.</li><li>• Delegue aquellas tareas que no necesita hacer personalmente.</li><li>• Considere los niveles de habilidad individual y las necesidades cuando asigne las tareas.</li></ul>
--------------	---

RESPETO

**Conozca sus subordinados y busque su bienestar**

- Ponga la seguridad de sus subordinados por encima de los demás objetivos.
- Cuide las necesidades de sus subordinados.
- Resuelva los conflictos entre los miembros del equipo.

**Mantenga a sus subordinados informados**

- Haga reuniones de información cuidadosa y oportuna.
- Justifique la razón (intento) por las asignaciones y las tareas.
- Manténgase disponible para contestar preguntas en tiempos apropiados.

**Construya el equipo**

- Haga frecuentes reuniones de evaluación con el equipo, después de las tareas, e identifique lecciones aprendidas.
- Reconozca el cumplimiento individual y del equipo y recompénselo apropiadamente.
- Aplique medidas disciplinarias de manera equitativa.

**Emplee a sus subordinados de acuerdo con sus capacidades**

- Observe el comportamiento humano tanto como el comportamiento del fuego.
- Informe oportunamente a sus subordinados de las tareas de las cuales serán responsables
- Considere la experiencia del equipo, la fatiga y las limitaciones físicas cuando acepte las asignaciones.

INTEGRIDAD

**Conózcase a sí mismo y busque la mejora**

- Conozca las fortalezas/debilidades de su carácter y el nivel de sus habilidades.
- Pregunte a sus colegas y a sus superiores.
- Escuche la retroalimentación de sus subordinados.

**Busque la responsabilidad y acepte la responsabilidad de sus acciones**

- Acepte la responsabilidad del desempeño de su equipo y corrija el pobre desempeño.
- Otorgue el crédito a sus subordinados por el buen desempeño.
- Mantenga a sus superiores informados de todas sus acciones.

**Sea el ejemplo**

- Comparta los peligros y las dificultades con sus subordinados.
- No demuestre desaliento cuando enfrente reveses.
- Escoja lo correcto, aunque sea difícil, sobre lo equivocado y fácil.

## II. Principios del liderazgo



### EJERCICIO – LOS VALORES EN ACCIÓN

**PROPÓSITO:**

**LIGAR LOS PRINCIPIOS DEL LIDERAZGO A LOS VALORES DEL LIDERAZGO.**

**TAREA:**

**EL instructor DIVIDIRÁ LA CLASE EN DOS GRUPOS Y ASIGNARÁ A CADA GRUPO DOS O TRES DE LOS ONCE PRINCIPIOS DEL LIDERAZGO PARA QUE ÉSTOS LOS ANALICEN.**

**VEA LOS 11 PRINCIPIOS DE LIDERAZGO ENUMERADOS EN LA PÁGINA ANTERIOR. CADA UNO DE LOS 11 PRINCIPIOS DE LIDERAZGO ESTÁ ORGANIZADO EN CADA UNO DE LOS TRES VALORES DE LIDERAZGO, DISCUTIDOS EN LA SECCIÓN ANTERIOR.**

**TRABAJEN en GRUPOs PARA DESARROLLAR UNA BREVE EXPLICACIÓN DEL POR QUÉ CADA UNO DE LOS PRINCIPIOS DE LIDERAZGO ASIGNADOS A SU GRUPO SOPORTA LOS VALORES DE LIDERAZGO BAJO EL CUAL ESTÁ ORGANIZADO. SI SU GRUPO ESTÁ EN DESACUERDO CON ESTA ORGANIZACIÓN, EXPLIQUEN RACIONALMENTE SU DESACUERDO.**

**PRINCIPIO ASIGNADO Y EXPLICACIÓN**

**PRINCIPIO ASIGNADO Y EXPLICACIÓN**

**PRINCIPIO ASIGNADO Y EXPLICACIÓN**

PUNTOS CLAVE:

- **Los valores de liderazgo** son las acciones que usted hace para demostrar sus valores.

LO QUE ATILA DICE:

“Los jefes tribales sabios conocen que son responsables del bienestar de sus hunos y actúan en consecuencia.”

NOTA DE LIDERAZGO:

“Lo que hablas tan alto no puedo escucharlo.” Ralph Waldo Emerson, Escritor

III. Construyendo su caja de herramientas de liderazgo



EJERCICIO – CONÓZCASE A SÍ MISMO

PROPÓSITO:

PrimERO.- PROVEER UNA OPORTUNIDAD PARA EMPEZAR A CONSTRUIR SU PROPIO PLAN DE DESARROLLO hacia el LIDERAZGO.

TAREA:

REFIÉRASE AL LIBRO “LOS SECRETOS DE LIDERAZGO DE ATILA, REY DE LOS HUNOS” Y EL INTENTO DE LA PREGUNTA #1 DELA TAREA PRE-CURSO:

*DESPUÉS DE LEER EL CAPÍTULO 1, IDENTIFIQUE CUAL DE LAS 17 CUALIDADES ESENCIALES DE ATILA SON PARA USTED LAS TRES MÁS FUERTES Y CUALES SON LAS TRES MÁS DÉBILES. EXPLIQUE BREVEMENTE POR QUÉ?*

USTED NO NECESITARA COMPARTIR SUS RESPUESTAS DE LA TAREA PRE-CURSO.

TRABAJE INDIVIDUALMENTE E IDENTIFIQUE UNA ACCIÓN QUE UNA PERSONA DEBERÍA HACER PARA INICIAR SU PROPIO PLAN DE DESARROLLO hacia el LIDERAZGO COMO SE INDICA EN LA PAGINA SIGUIENTE. PREPÁRESE PARA COMPARTIR SUS SUGERENCIAS CON LA CLASE.



### **Plan para auto-desarrollar el liderazgo**

El siguiente nivel de liderazgo: Líder de gente / Líder de líderes / Líder de una organización

Horizonte de tiempo para el plan:

**Lecturas directas y otras formas de auto-estudio** ([www.fireleadership.gov](http://www.fireleadership.gov)):

**Capacitación** (Próximo curso de liderazgo en manejo del fuego, otra tipo de capacitación en liderazgo):

**Detalles** (Asignaciones temporales con responsabilidades nuevas o más complejas):

**Mentoría** (Identificar y conseguir la guía de personas más experimentadas):

**Actividades fuera de manejo del fuego**

#### PUNTOS CLAVE

- Un proceso completo para desarrollar el liderazgo debería incluir:
  - Cursos de entrenamiento formal
  - Retos con experiencias de campo
  - Su propia iniciativa en la búsqueda de oportunidades de auto-desarrollo
- Así como ha sido un estudiante del comportamiento del fuego para ser un eficiente combatiente, usted debe ahora convertirse en un estudiante de la conducta humana para convertirse en un líder eficiente.
- La caja de herramientas del liderazgo es un recurso disponible on-line que proporciona herramientas de auto-desarrollo y referencias que apoyan cada uno de los 11 principios de liderazgo. Usted los puede encontrar en: [www.fireleadership.gov](http://www.fireleadership.gov)



LO QUE ATILA DICE:

“LA EXPERIENCIA DE LOS HUNOS DEBERÍA ESTRUCTURARSE PARA PERMITIRLES CRECER Y PROFUNDIZAR EN SÍ MISMOS CON EL PROPÓSITO DE DESARROLLAR EL CARÁCTER QUE NECESITARÁN CUANDO SE LES DESIGNE JEFES TRIBALES.”

NOTA DE LIDERAZGO:

“El liderazgo y el aprendizaje se necesitan el uno al otro.” Presidente John F. Kennedy.



### Unidad 3 – De seguidor a líder. La transición

**OBJETIVO:**

Dada la información de contenido del curso y un escenario – Identifique las trampas comunes del liderazgo y desarrolle estrategias para evitarlas.

- I. La responsabilidad más importante de un líder



#### EJERCICIO – EL CICLO DE LAS DECISIONES

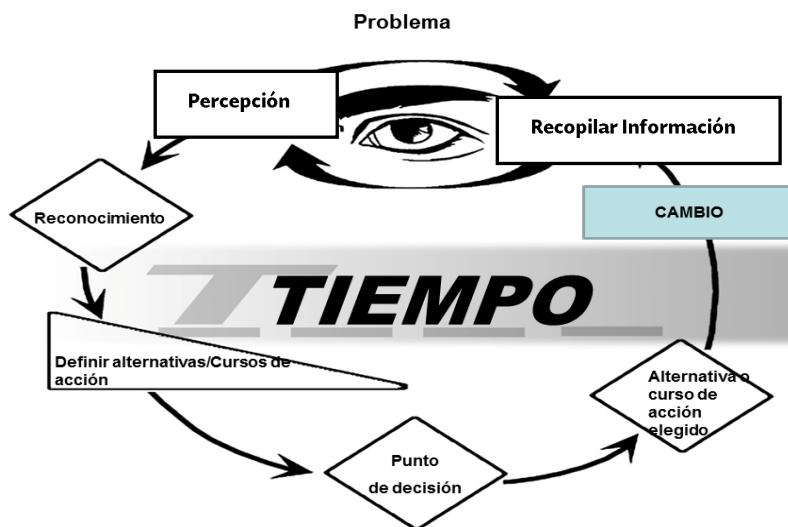
**PROPÓSITO:**

REVISAR EL MODELO DEL CICLO DE LAS DECISIONES ESTUDIADO EN EL CURSO “I-180 FACTORES HUMANOS EN LA LÍNEA DE FUEGO”.

**TAREA:**

Trabajar juntos como grupo para identificar y describir cada uno de los componentes que forman parte del modelo del ciclo de decisiones que se encuentra abajo:

#### Ciclo para la toma de decisiones



## PUNTOS CLAVE:

- En la línea de fuego muchos factores pueden dificultar la toma de decisiones:
  - Fricción (ambiente de trabajo extremo, tiempo escaso, objetivos mal definidos, etc.)
  - Incertidumbre (información incompleta)
  - Fluidez (cambio rápido en las situaciones)
  - Complejidad (múltiples jugadores)
  - Factores humanos (peligro y miedo)
- Debido a los factores discutidos, muchas de las decisiones que usted hace en la línea de fuego corresponden a decisiones naturalísticas o toma de decisiones basadas en el primer reconocimiento.
- La toma de decisiones analíticas requiere más tiempo para obtener información, desarrollar cursos de acción alternativos, sopesar los beneficios de cada curso de acción y finalmente seleccionar el curso de acción definitivo.
- Los factores que dificultan la toma de decisiones en la línea de fuego se discuten con más detalle en la lectura titulada “la niebla en el manejo del fuego” que se encuentra en las siguientes dos páginas.
- La responsabilidad más importante del líder es tomar decisiones juiciosas y oportunas...para desarrollar un curso de acción.
- Entre las acciones fundamentales que apoyan una buena toma de decisiones se encuentran:
  - El desarrollo de procedimientos estándares de operación.
  - Utilizar procesos de manejo del riesgo.
  - Proporcionar un intento claro e impulsar la iniciativa entre sus seguidores.

## LO QUE ATILA DICE:

“La habilidad para tomar decisiones difíciles es lo que separa a los jefes tribales de los hunos.”

## NOTA DE LIDERAZGO:

“El liderazgo es acción, no posición.” manual de entrenamiento del cuerpo de marines de usa.

## La niebla en el combate de incendios forestales

### **Fricción: “La fuerza que hace difícil lo que es fácil”**

La fricción es la fuerza que resiste toda la acción y socava la energía. Hace lo simple difícil y lo difícil aparentemente imposible. La fricción puede ser mental, como en la indecisión sobre un curso de acción. Puede ser física, como un obstáculo del terreno que deba ser superado. La fricción puede ser externa impuesta por el terreno, el tiempo, o la mera ocasión. La fricción puede ser auto-inducida, causada por factores tales como la carencia de una meta bien definida, carencia de coordinación, planes confusos o complicados, carencia de organización para tareas complejas, las relaciones de comando o tecnologías complicadas. Cualquiera que sea la forma que tome la fricción, siempre tendrá un impacto psicológico y físico

### **Incertidumbre**

La incertidumbre toma la forma de lo que desconocemos acerca del fuego, el ambiente y otros recursos, el conocimiento y las capacidades. Mientras que intentamos reducir este desconocimiento recopilando información, debemos estar conscientes que no podemos eliminarlos o estar cerca de hacerlo. La misma naturaleza del Combate de Incendios hace que la certeza sea imposible; todas las acciones en el Combate de Incendios se basan en información incompleta, inexacta, o aún contradictoria.

El Combate de Incendios es intrínsecamente imprevisible. En el mejor de los casos, podemos esperar determinar posibilidades y probabilidades. Esto implica cierto juicio estándar del combatiente. ¿Qué es posible y qué no es? ¿Qué es lo probable y qué no lo es?. Con base en la probabilidad, hacemos una estimación del comportamiento del fuego y actuamos en consecuencia. Porque nunca podremos eliminar la incertidumbre, debemos aprender a operar con ella. Para lograrlo, podemos desarrollar planes simples y flexibles; planificar para las contingencias probables; elaborar procedimientos de operación estándar; y fomentar la iniciativa entre nuestros subordinados.

Por su naturaleza, la incertidumbre implica invariablemente la estimación y la aceptación del riesgo, el cual se encuentra implícito en cada misión. El riesgo es igualmente común en la acción o en la inacción. El riesgo se puede relacionar con el ganar; a mayor potencial de ganancia se requiere a menudo mayor riesgo.

Una parte de la incertidumbre es el ingobernable elemento de la ocasión. La ocasión es una característica universal del combate contra incendios forestales y al mismo tiempo es una fuente continua de fricción. La ocasión consiste en un conjunto de eventos que no pueden ser previstos razonablemente y sobre los cuáles no tenemos ningún control.

## **Fluidez**

Cada episodio en el Combate de incendios forestales es el resultado temporal de una combinación de circunstancias única que representan un sistema único de problemas y que requieren una solución original. Sin embargo, ningún episodio se puede ver de manera aislada. Por el contrario, cada episodio se combina con los que lo precedan y siguen - formado el anterior y formando las condiciones del nuevo - se crea un flujo continuo de actividades que fluctúan con oportunidades efímeras y acontecimientos imprevistos. Los incidentes o las acciones de menor importancia pueden iniciar cadenas de errores que pueden provocar efectos importantes o decisivos. Puesto que el combate de incendios forestales es un fenómeno fluido, su conducta requiere un pensamiento flexible. El éxito depende, en gran parte, de la capacidad de adaptarse - para darle forma de manera proactiva a los eventos cambiantes para nuestra ventaja así como para reaccionar rápidamente a las condiciones de cambio constante.

En un ambiente de **fricción, incertidumbre, y fluidez**, el combate de incendios forestales naturalmente tiende hacia el desorden. No podemos eliminar nunca el desorden. Los planes irán mal, las instrucciones y la información serán confusas y malinterpretadas, las comunicaciones fallarán y los errores y los acontecimientos imprevistos ocurrirán. Así como la situación cambia continuamente, estamos forzados a improvisar una y otra vez, hasta que finalmente nuestras acciones tienen una pequeña, si hay alguna, semejanza al esquema originalmente planteado.

Las ocurrencias del combate de incendios forestales no revelarán como opera el mecanismo. No podemos esperar imponer control exacto y preciso sobre los acontecimientos. Lo mejor que podemos esperar es imponer un marco general de orden frente al desorden, para influir en el flujo general de acción en lugar de tratar de controlar cada acontecimiento.

## **Complejidad**

El combate de incendios es un fenómeno complejo. No es gobernado por las acciones o las decisiones de un solo individuo en cualquier lugar, sino que emerge del comportamiento colectivo de todas las partes individuales del sistema interactuando localmente en respuesta a condiciones locales y a información incompleta. Esto implica la toma de decisiones y acciones incontables que se hacen de manera simultánea a lo largo de toda la organización.

## **La dimensión humana**

El combate de incendios forestales ha sido ideado por la naturaleza humana y por lo tanto está sujeta a las complejidades, a las inconsistencias y a las particularidades que caracterizan la conducta humana. El combate de incendios forestales es un ensayo extremo de fuerza física y mental y del vigor. Los efectos del peligro, del miedo, del agotamiento y de la privación en los combatientes pueden ser extremadamente agotadores y los individuos reaccionarán de manera diferente a estas situaciones.

El combate de incendios forestales es un esfuerzo peligroso. Puesto que se trata de un fenómeno humano, el miedo y la reacción humana al peligro tienen un impacto significativo en el combate de incendios. Todos sienten miedo; el miedo contribuye a la corrosión del ser humano. Los líderes deben fomentar el valor para superar el miedo, tanto en lo individual como dentro de la brigada. El valor no es la ausencia de miedo, por el contrario es la fuerza para superar miedo.

Los líderes deben estudiar el miedo, entenderlo y prepararse para hacerle frente. El valor y el miedo son a menudo circunstanciales más que uniformes, lo que significa que la gente los experimenta de manera diferente, en diferente tiempo y en situaciones diversas. La experiencia en el combate real y el entrenamiento de campo aumentan la confianza del personal. El liderazgo fuerte, que gana el respeto y la confianza de los subordinados, puede limitar el efecto del miedo. Los líderes deben desarrollar la cohesión de la unidad y la confianza en sí mismos de los individuos dentro de la unidad.

## II. La herramienta más importante del líder

### PUNTOS CLAVE:

- Para convertir cualquier decisión que usted hace en acción, tiene que ser capaz de comunicar tal decisión a otros.
- Las cinco responsabilidades de la comunicación de todos los combatientes son:
  - Hacer reuniones de información como se requiera
  - Evaluar sus acciones después de realizadas
  - Comunicar a otros los peligros
  - Reconocer los mensajes y
  - Preguntar si no sabe.
- Una de las responsabilidades primarias de comunicación del líder es la **sesión de información** con su equipo que incluya claramente lo que el líder intenta hacer (**intento del líder**).
  - Tarea = Qué se va a hacer
  - Propósito = Por que se tiene que hacer
  - Estado final = Como debería verse cuando esté hecha



## **EJERCICIO – INTENTO DEL LÍDER**

### **PROPÓSITO:**

**PRACTICAR EL INTENTO DE COMUNICACIÓN EN UNA sesión de INFORMACIÓN.**

### **TAREA:**

**LEA EL ESCENARIO EN LA SIGUIENTE PÁGINA Y DETERMINE CUAL PODRÍA SER SU PLAN DE ACCIÓN EN ESA SITUACIÓN. UNA VEZ QUE DECIDA SU CURSO DE ACCIÓN, PREPÁRESE PARA COMUNICAR SU INTENTO EN UNA sesión DE INFORMACIÓN CON LOS MIEMBROS DE SU EQUIPO.**





## ESCENARIO PARA EL INTENTO DEL LÍDER

Usted es el líder de un módulo de ataque inicial activado por una tormenta de rayos seca que ha provocado diversos incendios en su unidad local. El módulo consiste de 4 combatientes – usted, otro combatiente experimentado y dos combatientes novatos. Ustedes están equipados con una motosierra, dos mochilas de espalda, herramientas manuales y dos radios portátiles.

Su oficial de manejo del fuego le ha dado las especificaciones del incendio al cual han sido enviados. Es el pico de la temporada de incendios. Además se tuvo un invierno seco por lo tanto los combustibles se encuentran en una condición más seca que la normal.

Su módulo ha volado sobre el incendio por helicóptero. Al sobrevolar usted ve que tiene más o menos un cuarto de hectárea con algunas llamas. Después de caminar unos dos kilómetros de la única zona de aterrizaje disponible en el área, se aproximan a través del parteaguas. Desde allí se puede ver el humo del fuego bajando más o menos entre el parteaguas donde están ustedes y la parte baja de la pendiente. Son las 13:30 horas.

**¿Qué decisión tomará acerca de cómo iniciar las actividades de combate y como comunicaría que intenta tomar esta decisión a los individuos apropiados?**

La **presencia de comando** será transmitida mediante su habilidad para comunicarse efectivamente. Este tema es discutido con más detalle en la lectura “presencia de comando” que se encuentra en la siguiente página.

LO QUE ATILA DICE:

“Para el éxito de los hunos es crítico el claro entendimiento de lo que su rey quiere.”

NOTA DE LIDERAZGO:

“Hable con sus tropas...en carreras largas lo que no decimos es lo que nos destruye.”

General George S. Patton



## ¿Qué es la Presencia de Comando?

La presencia de comando se describe como un conjunto de rasgos positivos en una persona que son fácilmente reconocidos pero difíciles de alcanzar. Los jefes de incendio que muestran presencia de comando son admirados por los siguientes rasgos:

### **Competencia**

Reconocen las capacidades de sus combatientes y dan asignaciones para utilizar al máximo esas habilidades. Desarrollan un plan factible y pueden comunicarlo claramente a sus combatientes.

### **Compostura**

Hay una sensación de dignidad que parecen exudar. Aunque se presentan los problemas constantemente, nunca parecen estar perturbados.

No parecen sudar. Mientras otros parecen estar cansados y gastados, ellos son pacientes y parecen prosperar en situaciones tensas. Cada situación es manejada y se encuentran preparados para resolver el siguiente problema.

### **Decisivo**

No hay dudas sobre la toma de decisiones. Ellos determinan lo que se necesita cumplir y quien lo cumplirá. Pueden dividir los problemas en partes manejables y dar asignaciones apropiadas para resolverlas.

### **Confianza en sí mismo**

Son seguros y asertivos, firmes y convencidos de que pueden manejar cualquier situación, no son presumidos o engreídos y no dejan pasar nada por alto. El Comando es una posición demandante y autocrática. La naturaleza crítica de una emergencia no permite decisiones tomadas por un Comité.

### **Orientado a metas**

Pueden cambiar de puesto en un engranaje más alto para alcanzar sus metas, con todo están constantemente pendientes de la seguridad de los combatientes. Como las situaciones cambian, también cambian sus órdenes para resolver los cambios de manera anticipada.

## **CARENCIA DE LA PRESENCIA DE COMANDO**

El líder que opera en una escena del incidente, cambia con frecuencia las órdenes, grita, utiliza blasfemias y/o se comporta erráticamente es alguien que demuestra una carencia de la presencia de comando. Sus acciones logran poco debido a que interfieren con las operaciones sanas iniciadas por los líderes subordinados.

Los líderes que no tienen buena autodisciplina y no pueden controlarse a sí mismos no podrán controlar a otros. La presencia de comando pobre es contagiosa y fomenta la confusión y el miedo innecesario en aquellos que reciben las órdenes.

Las escenas del incidente se deben manejar de una manera profesional. Nosotros no causamos el problema y fuimos llamados para resolverlo. Los líderes que actúan de manera irresponsable pierden el respeto y la confianza de su equipo y hacen a los ciudadanos dudar de su profesionalismo.

## **Desarrollo de la Presencia de Comando**

<b><u>Preparación</u></b>	Mantenga su equipo de trabajo junto
<b><u>Capacitación</u></b>	Simulaciones y trabajo...práctica, práctica, práctica
<b><u>Educación</u></b>	Cursos de liderazgo Cursos de ICS Lectura de estudios de caso
<b><u>Visión</u></b>	Pre-planificación...Construya el conocimiento de la situación
<b><u>Auto-evaluación</u></b>	Refleje su desempeño  Obtenga retroalimentación...de su brigada, su supervisor, sus colegas.
<b><u>Encuentre un modelo a seguir</u></b>	Escuche a los "buenos" Evite los hábitos de los "malos" Haga preguntas... ¿Cómo? ¿Por qué?

*Basado en el artículo titulado “Presencia de Comando” escrito por James P. Smith, Jefe del Departamento de Bomberos de Filadelfia.*

### **Los nuevos retos del líder**

PUNTOS CLAVE:

La transición de seguidor a líder tiene varias trampas.

Trampa #1 – Tratar de pulirse demasiado para ser jefe.

Trampa #2 – Subestimar la distancia entre el líder y el subordinado.

Trampa #3 – Caer en la trampa de “hágalo todo usted mismo”.

Trampa #4 – Dejar que su ego controle sus acciones.

Como nuevo líder de personas que normalmente han sido sus colegas, siempre habrá una luna de miel para apoyarlo debido a la expectativa de que bajo su liderazgo las cosas pueden ser más fáciles, con estándares mínimos.

**P:** *¿Qué otras trampas son comunes para los nuevos líderes?*

Esté preparado para tomar decisiones basado en los valores del liderazgo.



## EJERCICIO – ¿QUE SI..?

### PROPÓSITO:

Anticipar problemas que los nuevos líderes pueden encontrar y las trampas que pueden estar asociados a dichos problemas.

### TAREA:

Se asignará a su grupo uno de los siguientes cinco escenarios para analizar. Lea con su grupo el escenario asignado luego trabaje para desarrollar respuestas para las siguientes preguntas:

1. ¿Que valores de liderazgo están en juego?

2. ¿Qué curso de acción escogería y por qué?

**¿QUE SI...? ESCENARIO #1**

Usted es el jefe de una brigada compuesta por 20 personas la cual ha sido asignada a un incendio de gran magnitud recientemente ha sido enviado a la base después de un periodo operacional largo su supervisor le ha dicho que la brigada no puede salir de la base. Dos horas después usted ve 2 personas de su brigada (los cuales son sus amigos) regresando del pueblo local hacia la base es obvio que ellos han estado fuera de la base. ¿Cómo manejaría la situación?

**¿QUE SI? ESCENARIO #2**

Usted es un líder nuevo en una brigada helitransportada el manejador de equipo aéreo le ha puesto a cargo del almacén usted asigna a dos de sus brigadistas para organizar el almacenamiento del equipo en el almacén y para desarrollar un sistema de inventario usted les da a los brigadistas las directrices generales de lo que se espera de ellos más tarde durante el día el manejador de equipo aéreo le pide ir a apoyar a una brigada cercana con entrenamiento durante la tarde y al siguiente día cuando regresa, dos días después, acude al almacén para verificar cómo van los avances ellos han terminado la noche anterior y cuando usted entra en el almacén el resto de la brigada les está dando un premio por haber arreglado el almacén muy bien pero no es exactamente lo que usted les ha descrito que hicieran cuando les asignó la tarea ¿cómo manejaría esta situación?

**¿QUE SI? ESCENARIO #3**

Usted se encuentra en el primer año como jefe de carro bomba de una brigada de tres personas el carro bomba ha sido enviado a un incendio de gran magnitud en el estado contiguo como parte de un equipo de carros motobomba que se encuentra constituido de carros motobomba de tres diferentes agencias se ha cumplido casi la semana en la asignación y siente que su brigada ha tenido mayor carga de trabajo comparado con el asignado a los otros cuatro carros motobomba su brigada ha empezado a notarlo y la inconformidad empieza. ¿Cómo manejaría la situación?

**¿QUE SI...? ESCENARIO #4**

Es su primera asignación a cargo de paracaidistas usted y cinco paracaidistas más han hecho el ataque inicial exitoso de un incendio de 3 acres en un área silvestre han controlado el incendio después de 2 días de trabajo y lo han declarado extinguido todos ustedes se encuentran en la elipsita listos para ser levantados uno de sus combatientes, quien es la persona más vieja y experimentada del grupo repentinamente amenaza a otro miembro de la brigada cuando usted se interpone en la situación, él se enoja y lo llama joven sabelotodo, se sale de la helipista y le dice que él regresará a pie usted puede oír al helicóptero aproximarse y el piloto habla por radio preguntándole las instrucciones finales sobre su localización. ¿Cómo manejaría esta situación?

**¿QUE SI? ESCENARIO #5**

Usted es un nuevo supervisor de brigada de un grupo de 10 combatientes en un distrito se ha mudado a ésta nueva localidad para atender esta oportunidad de trabajo usualmente ha trabajado en un área donde predominan los combustibles de pastos y matorral y por ello está acostumbrado a respuestas rápidas con altas cargas de trabajo tiene mucha experiencia en incendios que se propagan rápido y en operaciones de ataque inicial el área a la que fue transferido está dominada por bosques mixtos de coníferas su brigada ha sido recientemente enviada a trabajar a un incendio de 20 acres en el distrito que ha sido controlado ayer. la tarea asignada es cuidar que los árboles remanentes no constituyan un peligro para la re-ignición usted tiene una fuerte experiencia usando la motosierra en matorral pero no tiene experiencia en el derribo de árboles hay dos motosierristas muy experimentados que trabajan para usted uno de estos individuos ha estado en el distrito por varios años y usted ha oído rumores de que él piensa que este nuevo trabajo debería ser de él y no de usted ¿Cómo manejaría esta situación?



LO QUE ATILA DICE:

“Ser un líder de los hunos frecuentemente significa tener un trabajo solitario.”

NOTA DE LIDERAZGO:

“Ser un líder es una cosa fina, pero ésta tiene su costo...y la factura más alta que se debe pagar es la soledad.” Sir Ernest Shackleton, Explorador.



## Unidad 4 – Liderazgo situacional

### OBJETIVO:

Dada la información del contenido del curso y un escenario – Describa tres estilos básicos de liderazgo y las situaciones apropiadas para su uso.

### I. El ambiente del liderazgo

#### PUNTOS CLAVE

- EL éxito en el liderazgo se basa en su habilidad para influir en las personas en una variedad de situaciones.
- Los líderes deben adaptar continuamente sus estilos de liderazgo para enfrentar un ambiente de trabajo cambiante. Esta estrategia de cambio de estilos se llama **liderazgo situacional**.
- El **ambiente del liderazgo** tiene tres componentes críticos:
  - El **Equipo**
  - El **Líder**
  - La **Tarea**

#### LO QUE ATILA DICE:

“Los jefes tribales sabios nunca ponen a sus hunos en situaciones donde sus debilidades prevalecen sobre sus fortalezas.”

#### NOTA DE LIDERAZGO:

“Cualquiera podría liderar a las personas perfectas, si existiera alguna.”, robert greenleaf, escritor.

## II. Fuentes de poder

### PUNTOS CLAVE

El **poder** es la habilidad de influir en las acciones de otros. La forma en que usted use el poder le da forma a la percepción del equipo sobre su habilidad para de liderar:

- **Poder de posición**
- **Poder de recompensa**
- **Poder disciplinario**
- **Poder de Respeto**
- **Poder de Experto**

Los líderes tienen acceso al poder basado en lo que son y en lo que sus seguidores perciben que es.

**P:** *¿Que Fuentes de poder son más importantes en un ambiente de alto estrés?*

**P:** *¿En cuáles Fuentes de Poder los Nuevos Líderes tienen desventajas?*

Otorgar el poder para obtener poder es conocida como la **paradoja del poder**.



## **EJERCICIO – COMPARTIENDO EL PODER**

### **PROPÓSITO:**

**IDENTIFICAR ÁREAS DONDE EL PODER SE PUEDE COMPARTIR CON LOS SUBORDINADOS PARA cumplir y enfrentar la carga de trabajo.**

### **MÉTODO:**

**TRABAJE COMO GRUPO PARA IDENTIFICAR UNA SITUACIÓN DONDE PODRÍA SER APROPIADO PARA EL LÍDER COMPARTIR EL PODER CON SUS SEGUIDORES Y UNA SITUACIÓN DONDE NO SERÍA APROPIADO HACERLO. de UNA EXPLICACIÓN DEL POR QUÉ EN AMBAS SITUACIONES.**

### **SITUACIÓN EN LA QUE SE COMPARTE EL PODER**

### **SITUACIÓN EN LA QUE NO SE COMPARTE EL PODER**

### **LO QUE ATILA DICE:**

“Los jefes tribales nunca deben usar mal el poder. Tal acción causa grandes fricciones y favorece la rebelión en la tribu.”

### **NOTA DE LIDERAZGO:**

“aunque parezca extraño, los grandes líderes ganan autoridad mediante su transferencia a otros.” Admirante James Stockdale

### III. ESTILOS DE LIDERAZGO

#### EJERCICIO – LIDERANDO CON ESTILO

**PROPÓSITO:**

**DAR EJEMPLOS DE TRES ESTILOS DE LIDERAZGO BÁSICOS Y LAS CONSIDERACIONES SITUACIONALES QUE DETERMINAN CUAL ESTILO DE LIDERAZGO ES MÁS APROPIADO.**



**SEGMENTO DE VIDEO 3: EJEMPLOS DE LIDERAZGO**

**TAREA:**

**DESPUÉS DE VER EL VIDEO, SE LE ASIGNARÁ A SU GRUPO UNO DE LOS TRES ESTILOS DE LIDERAZGO BÁSICO PARA SER ANALIZADO (DIRECCIÓN, DELEGACIÓN Y PARTICIPACIÓN). TRABAJEN EN CONJUNTO PARA IDENTIFICAR DIVERSAS CONSIDERACIONES EN LAS TAREAS, EQUIPO Y LIDER QUE PODRÍAN DETERMINAR CUAL DE LOS TRES ESTILOS DE LIDERAZGO PODRÍA SER APLICADO DE MANERA EXITOSA.**

**ESTILO DE LIDERAZGO ASIGNADO**

**(DIRECCIÓN/ DELEGACIÓN / PARTICIPACIÓN)**

**CONSIDERACIONES DE LAS TAREAS:**

**CONSIDERACIONES DEL EQUIPO:**

**CONSIDERACIONES DEL LÍDER:**

## PUNTOS CLAVE

Así como usted usa intencionalmente una variedad de herramientas para diferentes trabajos, usted debería ser capaz de usar los tres **estilos de liderazgo** para diferentes situaciones:

- **Dirección**
- **Delegación**
- **Participación**

Los estilos de liderazgo y las fuentes de poder son herramientas que deben ser utilizadas cuando se requieren y no deberían ser dependientes de su personalidad.

## LO QUE ATILA DICE:

“Un jefe tribal debería permitir a sus subordinados el privilegio de tomar decisiones apropiadas a su nivel de responsabilidad. Débil es el jefe tribal que se reserva cada decisión para sí mismo por temor a perder el control.”

## NOTA DE LIDERAZGO:

“Estar a cargo es con mucho como ser una señorita. Si usted tiene que decírselo a todo el mundo, probablemente no lo es.” Margaret Thatcher, Primera Ministra de Inglaterra.

## Unidad 5 – Cohesión del equipo

### OBJETIVO:

Dada la información del contenido del curso – Describa las técnicas que los líderes pueden usar para construir y mantener la cohesión del equipo.

### I. ¿Qué es un equipo?

#### PUNTOS CLAVE

- Hay diferentes niveles de equipos de trabajo dependiendo de su ambiente de trabajo.
- La **sinergia** es el producto de un liderazgo exitoso.

**P:** *¿Qué nivel de inter-dependencia se requiere para tener éxito en la línea de fuego?*



### EJERCICIO – ¿QUÉ HACE EXITOSO A UN EQUIPO?

#### PROPÓSITO:

**IDENTIFICAR CONDUCTAS DE COHESIÓN DEL EQUIPO Y CONDUCTAS DISFUNCIONALES DE UN EQUIPO.**

#### ASIGNACIÓN:

**TRABAJE INDIVIDUALMENTE E IDENTIFIQUE UN INDICADOR DE CONDUCTA DE UN EQUIPO COHESIVO O UN INDICADOR DE CONDUCTA DE UN EQUIPO DISFUNCIONAL EN EL QUE HAYA USTED TRABAJADO O CONOCIDO. PREPÁRESE PARA COMPARTIR SU EJEMPLO CON LA CLASE.**

#### LO QUE ATILA DICE:

“Cuídate del huno traidor que promete lealtad en público y luego propaga la inconformidad en privado. Haz el esfuerzo necesario para remover estos caracteres innobles, trátase de tus jefes tribales o de tus mejores guerreros.”

#### NOTA DE LIDERAZGO:

“La fortaleza del lobo está en la manada, la fortaleza de la manada está en el lobo”. Rudyard Kipling, Escritor

## II. **Construyendo la cohesión del equipo**

### PUNTOS CLAVE

- Existen tres etapas básicas en la **construcción del equipo**.
- **Formación** (Formar) – Los miembros del equipo están hambrientos de tener cabida en el mismo y usualmente tienen expectativas muy altas.
- **Desarrollo** (Tormenta) – Los miembros del equipo se encuentran frustrados por la discrepancia entre sus expectativas iniciales y la realidad.
- **Desempeño** (Norma y desempeño) – Los miembros del equipo se comprometen con la visión del equipo y sus valores.



## **EJERCICIO – GUIANDO LA COHESIÓN**

### **PROPÓSITO:**

**IDENTIFICAR EL ROL DEL LÍDER DURANTE CADA FASE DE CONSTRUCCIÓN DEL EQUIPO.**

### **ASIGNACIÓN:**

**SE LE ASIGNARÁ A SU GRUPO UNA DE LAS TRES FASES DE LA CONSTRUCCIÓN DEL EQUIPO PARA SER ANALIZADA (FORMACIÓN, DESARROLLO O DESEMPEÑO). TRABAJEN JUNTOS Y CONSIDEREN LAS CONDUCTAS TÍPICAS DEL EQUIPO PARA LA FASE ASIGNADA CON EL FIN DE IDENTIFICAR QUE ACCIONES DEBE TOMAR EL LIDER PARA GUIAR A SU EQUIPO DURANTE ESA FASE.**

### **FASE DE CONSTRUCCIÓN DEL EQUIPO ASIGNADA**

**(FormA / TORMENTA / normA Y DESEMPEÑO)**

### **ACCIONES EFECTIVAS DEL LÍDER:**

### **LO QUE ATILA DICE:**

“Nunca espere que sus hunos siempre sean compatibles. Sin embargo, espere que sus diferencias sean resueltas sin que la inconformidad se propague hacia el resto de los hunos.”

### **NOTA DE LIDERAZGO:**

“Uno de los roles más importantes de un líder es ayudar a un grupo a moverse hacia la fase de desarrollo.” Ken Blanchard, Consultora de Liderazgo.

## Unidad 6 – Decisiones éticas

### OBJETIVO:

Dada la información de contenido del curso y un escenario – Analizar una situación que conlleve un dilema ético.

### I. Dilemas éticos



*Segmento 4 DEL Video: DILEMA En LA TORMENTA DEL DESIERTO*

#### PUNTOS CLAVE

- **Los dilemas éticos** existen cuando usted es forzado a escoger entre dos valores que compiten.
- Como líder usted tiene la responsabilidad ética de ser un buen modelo para sus seguidores y dirigir sus acciones de manera que evite ponerlos en un dilema ético.
- Considere los acontecimientos que acabamos de ver. Los combatientes de incendios no trabajan en situaciones tan peligrosas para la vida como sucede con el personal militar, no obstante funcionamos en un ambiente de riesgo elevado.

**P:** ¿Cuáles son algunos ejemplos de situaciones donde usted ha visto a los combatientes estar en un dilema ético?

**P:** ¿Cómo se resolvió el dilema?

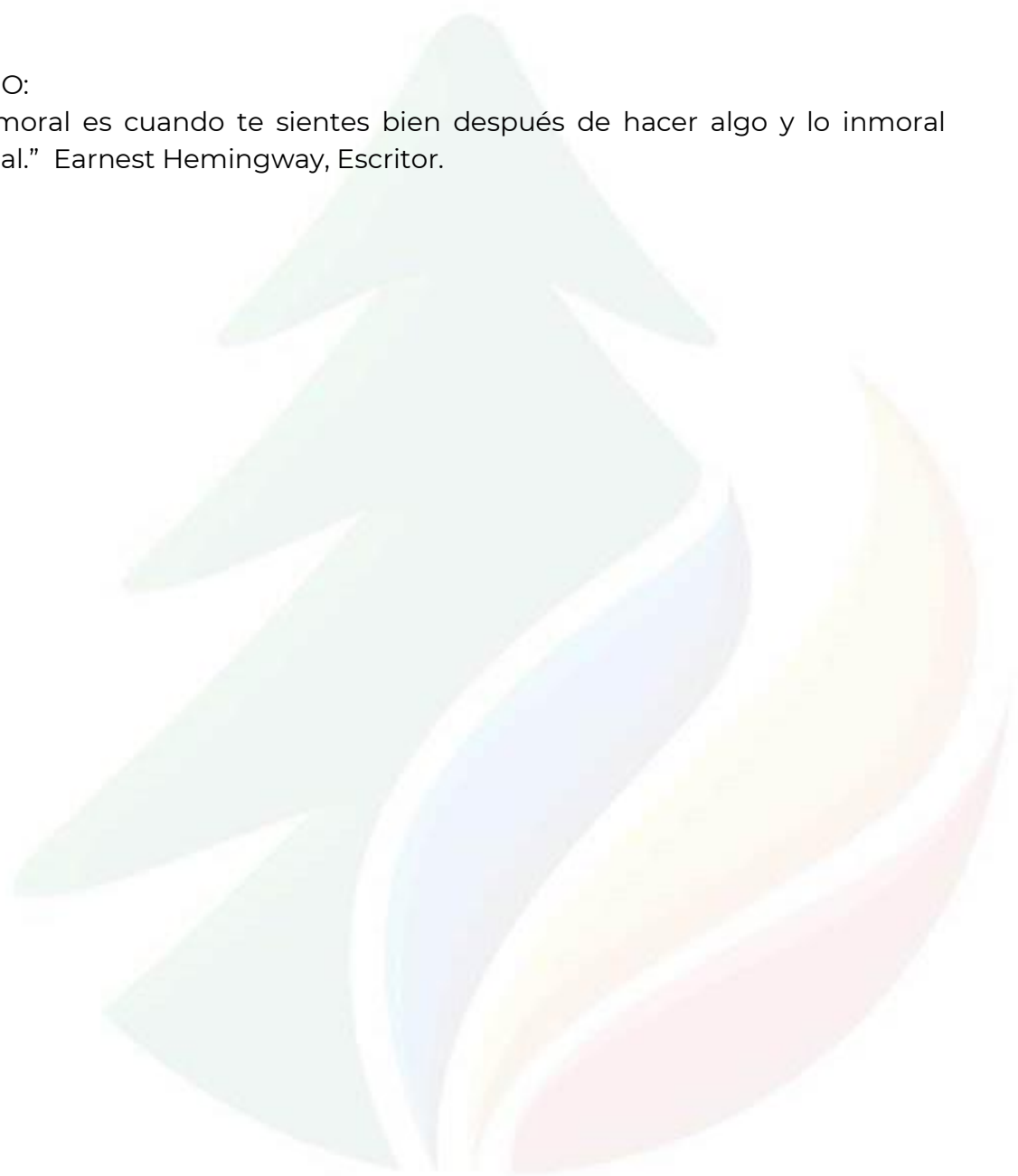
- Cuando las cosas salen mal, los líderes débiles buscan la salida fácil negando el problema o negando la culpa.
- Las decisiones fuertes del líder no siempre tienen un final feliz, pero usted debe ser capaz de vivir con ellas.

**LO QUE ATILA DICE:**

“Toma menos valor criticar las decisiones de otros que hacer una pausa para criticar las de uno mismo.”

**NOTA DE LIDERAZGO:**

“Yo solo sé que lo moral es cuando te sientes bien después de hacer algo y lo inmoral cuando te sientes mal.” Earnest Hemingway, Escritor.



## Unidad 7A – Poniendo todo junto

### OBJETIVO:

Dada la información de contenido del curso y un escenario – participar en el proceso de la **sesión de evaluación de acciones**.

### I. Liderazgo en acción

#### PUNTOS CLAVE DE ENSEÑANZA

El propósito de ver el siguiente escenario es generar una experiencia común a través del proceso de la **sesión de evaluación de acciones**.



#### **SEGMENTO DE Video 5: TORMENTA DE MUERTE**

#### PUNTOS CLAVE

La sesión de evaluación de acciones es una herramienta de comunicación del liderazgo que favorece el aprendizaje y el desempeño dentro del equipo.

**P:** *¿Qué se planeó?*

**P:** *¿Qué pasó?*

**P:** *¿Por qué pasó?*

**P:** *¿Qué aprendimos para la próxima vez?*



LO QUE ATILA DICE:

“Si fuera fácil ser un jefe tribal, cualquiera podría ser uno.”

NOTA DE LIDERAZGO:

“El verdadero liderazgo reside en la evaluación de los peligros inciertos y la información conflictiva.” Primer Ministro, Winston Churchill.



## Unidad 7B – Poniendo todo en práctica

### OBJETIVOS:

1. Dado un problema de la evaluación en campo del curso de liderazgo (ECCL)
  - Demostrar el liderazgo situacional y emplear el equipo de acuerdo con las capacidades de los miembros del equipo.
2. Dado un problema de la evaluación en campo del curso de liderazgo (ECCL) – Demostrar la habilidad para cumplir con las cinco responsabilidades de la comunicación.
3. Dado un problema de la evaluación en campo del curso de liderazgo (ECCL) – Demostrar habilidades del trabajo efectivo en equipo.

### I. **Preparación de la sesión de información para la ECCL**

Hora de inicio/Ubicación

Logística de transporte

Artículos necesarios que se deben llevar:

Equipo de protección personal

GBRI, libreta de notas y lapicero

Lonche y agua

Preparados para el pronóstico meteorológico

## **APÉNDICE A: TAREA PRECURSO**

### **L-280 De la Subordinación al Liderazgo Asignación de la Tarea Pre-curso**

La tarea pre-curso está basada en la asignación de lecturas que lo motivan a examinar que tan bien preparado se encuentra usted para liderar a otros. Las lecturas asignadas se complementan con algunas preguntas que lo hacen reflexionar en el contenido de la lectura en términos de su propia situación. El propósito de estas lecturas tiene dos elementos: Primero, mediante la lectura de este libro como tarea pre-curso, usted estará destinando determinado tiempo para pensar acerca del tópico de liderazgo antes de participar en el curso. Segundo, leer para continuar el aprendizaje es una de las estrategias clave para individuos que desean mejorar sus habilidades de liderazgo en su carrera, no importando que tipo de objetivos se encuentre persiguiendo.

#### **Parte 1**

Lea el libro asignado “Los secretos de liderazgo de Atila, rey de los” de Wess Roberts. Este libro tiene menos de 100 páginas, se disfruta y es fácil de leer.

#### **Parte 2**

Escriba respuestas breves a las siguientes tres preguntas relacionadas con la lectura asignada. La tarea completa no requerirá más de una o dos páginas.

##### Pregunta #1

Después de leer el capítulo 1, identifique cuál de las 17 cualidades esenciales Atila son en usted las tres más fuertes y cuáles son las tres más débiles. Explique brevemente por qué.

##### Pregunta #2

Después de leer el capítulo 2, explique brevemente las razones por las cuales desea usted ser un líder de combatientes de incendios.

##### Pregunta #3

Identifique qué capítulo del libro (diferente a los capítulos 1 y 2) tiene para usted más valor como futuro líder de combatientes de incendios forestales y explique brevemente por qué.

**Traiga sus respuestas escritas a la clase.**

**Traiga su equipo de protección personal y mochila de línea para participar en el curso.**

## APÉNDICE B: GLOSARIO DE CONCEPTOS

**Sesión de evaluación de acciones (SEA):** Herramienta de comunicación del liderazgo que fomenta el aprendizaje y la mejora dentro de un equipo. El formato de la reunión de evaluación se encuentra en las páginas operacionales verdes de la guía de bolsillo de respuesta a incidentes.

**Curso de acción:** El liderazgo es acción, no posición. La responsabilidad más importante del líder es tomar decisiones juiciosas y oportunas.

**Proceso de comunicación:** La comunicación es la herramienta más importante del líder. El proceso completo de comunicación requiere:

- Transmisor
- Receptor
- Información que requiere ser comunicada
- Método de comunicación de dos vías.

**Responsabilidades de comunicación:** Los cinco deberes de comunicación para todos los combatientes son:

- Informe a los demás tanto como se requiera
- Evalúe sus acciones
- Comunique los peligros a los demás
- Reconozca los mensajes
- Pregunte si no sabe

**Presencia de comando:** Conjunto de conductas positivas y rasgos en una persona que son fáciles de reconocer y difíciles de alcanzar. La presencia de comando se proyecta a través de la habilidad para comunicarse efectivamente.

**Ciclo de las decisiones:** Las buenas decisiones se basan en el buen conocimiento de la situación, el cual juega un papel importante contra la presión constante. El ciclo para la toma de decisiones consta de:

- Identificación del problema
- Selección de la opción
- Punto de decisión
- Implementación de acciones

**Dilema ético:** Situación que existe cuando un individuo es forzado a escoger entre dos valores de liderazgo que compiten. Es un concepto simple que usualmente termina siendo difícil de resolver.

**Actitud peligrosa:** Las actitudes ocurren cuando las emociones y el pensamiento racional se mezclan una con el otro. Las actitudes peligrosas son destructivas para la comunicación efectiva y el conocimiento de la situación. Incluyen sentimientos de vulnerabilidad, anti-autoridad, renunciaciones, etc.

**Intento del líder:** Un enunciado completo de intento tiene tres partes:

- Tarea: ¿Qué es lo que se va a hacer?
- Propósito: ¿Por qué se va a hacer?
- Estado final: ¿Cómo se debería ver cuando se haya hecho?

**Liderazgo:** Es el arte de dar propósito, dirección y motivación a un grupo de personas para alcanzar una misión y mejorar la organización:

- **Propósito:** Los líderes proporcionan propósito comunicando claramente su intento y describiendo el estado final deseado de la asignación o tareas a sus seguidores.
- **Dirección:** Los líderes proporcionan dirección manteniendo estándares de desempeño para sus seguidores.
- **Motivación:** Los líderes proporcionan motivación poniendo el ejemplo a sus seguidores.

**Ambiente de liderazgo:** El ambiente de liderazgo tiene tres componentes críticos:

- **El Equipo:** Referido a todos los seguidores dentro del marco de trabajo del equipo. Cada uno de los miembros del equipo tiene diferente mezcla de habilidades y rasgos personales únicos.
- **La tarea:** Cada situación presenta retos diferentes: consecuencias, tiempo limitado, necesidad de habilidades específicas; la lista es interminable.
- **El líder:** Debe tener un entendimiento honesto de sus fortalezas y debilidades, sus capacidades y limitaciones.

**Valores de liderazgo** – Integridad, respeto y deber son los tres valores guía que fundamentan las decisiones que los líderes hacen:

- **Integridad** – Como el líder se valora a sí mismo. Un individuo no puede estar a cargo de otros a menos que él mismo esté a cargo de sus propias acciones. Las personas con integridad separan lo correcto de los que es incorrecto o equivocado y actúan de acuerdo con lo que saben que es correcto, aún a pesar de que ello tuviera un costo personal.
- **Respeto** – Cómo el líder valora a sus colegas de trabajo. El respeto por los individuos fundamenta las reglas de las leyes en América. Este valor le recuerda a los líderes que aquellos que son sus seguidores son su recurso más valioso. No todos los seguidores tendrán éxito de manera similar, pero todos ellos merecen respeto.
- **Deber** – Cómo el líder valora su trabajo. El deber empieza cumpliendo con todo lo que la ley y la política requieren, pero es mucho más que eso. Un líder se compromete con la excelencia en todos los aspectos de sus responsabilidades profesionales de manera que cuando el trabajo se ha realizado puede mirar atrás y decir: “No podría haber dado más”
- **Carácter** – La forma en que un individuo comunica sus valores hacia otros. Es una colección de acciones que otros aprecian para determinar si uno es confiable.
- **Principios de liderazgo** – Los 11 principios que describen comportamientos tangibles que los líderes pueden usar para demostrar sus valores de manera diaria. Estos 11 principios pueden encontrarse en la guía de bolsillo de respuesta a incidentes.

**Proceso de manejo del riesgo** – Herramienta que puede asistir en el proceso de pre-planeación durante la toma de decisiones en la línea de fuego. El formato para el proceso de manejo del riesgo se puede encontrar en las páginas operacionales verdes de la guía de bolsillo de respuesta a incidentes.

**Conocimiento de la situación (CS)** – Proceso en curso de obtención de información mediante la observación y comunicación con otros. Esta información se integra para crear una percepción individual de una situación dada. Solo con la constante obtención de información y la actualización del conocimiento de la situación el líder puede construir una percepción precisa del ambiente, tan cercana a la realidad como sea posible.

**Liderazgo situacional** – La habilidad para adaptar y utilizar diferentes estilos de liderazgo para liderar con un ambiente de trabajo siempre cambiante y con las habilidades disponibles del subordinado:

- **Estilos de liderazgo** – Los diversos métodos usados para impartir propósito y dirección a los subordinados. Dirección, delegación y participación son los tres estilos básicos de liderazgo.
- **Dirección** – El líder da todas las instrucciones y guías a los subordinados con el fin de cumplir con las tareas asignadas. Los subordinados tienen una mínima oportunidad para la retroalimentación y poca responsabilidad en la toma de decisiones.
- **Delegación** – El líder proporciona responsabilidades específicas a los subordinados y espera que ellos cumplan con las tareas delegadas sin que se les proporcione más guía. Los subordinados tienen oportunidades moderadas de retroalimentación y niveles moderados a altos en la toma de decisiones.
- **Participación** – El líder pregunta a sus subordinados para que asistan en la determinación del mejor método o la mejor solución para cumplir las tareas asignadas. Se espera que los subordinados proporcionen ideas y podrían tener altos niveles de responsabilidad en la toma de decisiones.

**Fuentes de poder** – El poder es la habilidad de influir en las acciones de otros. Los líderes tienen acceso al poder basado en lo que son y en lo que sus subordinados perciben que debería ser.

- **Poder de posición** – Basado en la percepción de que el rango o jerarquía dentro de la organización automáticamente le da al líder ciertos derechos y autoridad.
- **Poder de recompensa** – Basado en la percepción de que el líder controla las recompensas que son valoradas por los subordinados y las recompensas son dadas por el buen desempeño.
- **Poder de disciplina** - Basado en la percepción de que el líder puede penalizar a aquellos subordinados que no cumplen con los estándares establecidos.
- **Poder de respeto** – Basado en que los seguidores identifican al líder como un modelo y ejemplo a seguir.
- **Poder de experto** - Basado en la percepción de que el líder es competente en las habilidades de trabajo requeridas.
- **Paradoja del poder** – Los líderes construyen más poder cuando lo otorgan a otros. Un líder que desea respeto, primero debe respetar a sus subordinados. Un líder que desea ser confiable, primero debe tener confianza en sus subordinados. Se espera que los líderes den siempre el primer paso.

**Procedimiento operación estándar (POE)** – Instrucciones específicas que claramente define sobre lo que se espera de un individuo cada vez que desempeña una tarea determinada. En corto, un POE es un estándar de desempeño. El POE se puede usar en tareas que se hacen de manera rutinaria en el ambiente operacional. El uso de POE le da a los líderes más flexibilidad para liderar con situaciones operacionales únicas debido a que conocen la forma en que sus seguidores manejan las decisiones de rutina.

**Reacción al estrés** – La respuesta de un individuo ante las demandas que se ponen sobre él. Una reacción adversa al estrés puede impactar la habilidad del líder para tomar decisiones. Existen dos fuentes mayores de estas demandas, también conocidos como estresantes o factores de estrés:

- **Estrés de fondo** – Demandas diarias en curso tales como asuntos familiares, financieros, preocupaciones de salud, etc.
- **Estrés de trabajo** – Demandas únicas que ocurren debido a la asignación de tareas en el ambiente de trabajo tales como fatiga, riesgo a la vida/a la seguridad, conflictos con otras personas, condiciones del ambiente, expectativas de supervisión o presión social.
- **Cohesión del equipo** – Cada equipo o grupo de trabajo debe pasar a través de tres fases básicas de construcción del equipo. Algunos equipos lo hacen con mayor éxito que otros. Algunos equipos nunca llegan a la fase. Ninguna fase es mala, pero todas son parte del viaje hacia la fase de desempeño:
- **Formación** (Forma) – Los miembros del equipo están hambrientos de tener cabida en el equipo y usualmente tienen altas expectativas. Hay ansiedad acerca de los roles individuales y una ausencia de entendimiento acerca de la estructura del equipo. Los miembros del equipo demuestran conformidad, comportamiento educado y existe una alta dependencia de dirección y apoyo del líder.
- **Desarrollo** (Tormenta) – Los miembros del equipo se encuentran frustrados por la discrepancia entre sus expectativas iniciales y la realidad. Hay un nivel de confianza bajo y algunos miembros del equipo forman. Los miembros del equipo compiten por atención o poder y hay algunas pruebas sobre los límites del líder.
- **Desarrollo** (Norma y Desempeño) – Los miembros del equipo se comprometen con la misión y los valores del equipo. Existe un reconocimiento de la importancia de tener diferentes tipos de individuos con un conjunto de habilidades diferentes. Los miembros del equipo usan la comunicación directa y abierta que fomenta la confianza y los motiva a compartir la responsabilidad con el líder.
- **Sinergia** – Es el equipo producto de un liderazgo exitoso. La sinergia es la fuerza poderosa que le permite al equipo superarse. La meta de un líder debería ser un equipo donde el todo es mayor que la suma de las partes.

Video: **Los secretos de Atila.**

### **PRINCIPIOS DEL LIDERAZGO:**

- Verdad.
- Respeto a la dignidad.
- Actitud mental positiva.

Un buen líder vence obstáculos, lucha con todo y genera cambios, debe de ser paciente y hacer un plan de actividades para sopesar riesgos y beneficios de la decisión a tomar.

### **LEALTAD:**

Tiene que tener deseo de ser líder.  
Debe de realizar un plan donde se especifiquen los procesos y Resultados.  
Tiempo.  
Responsabilidad.  
Administración.  
Nunca debe de elogiar ni culpar demasiado.  
Debe de inspirar confianza y lealtad.

### **RESPONSABILIDAD:**

Influir y controlar el ánimo de su gente.  
No debe decir una cosa y hacer otra.  
Deben guiar a su gente.  
Enseñan a su gente lo que quieren de ella.  
Convicción del deber.

### **LO ESENCIAL DE LA TOMA DE DECISIONES.**

Conocer el problema.  
Saber qué hacer y cuando hacerlo.  
Decide a favor del bien común.  
Valora beneficios y costos.  
Solo decide cuando el objetivo es claro.

### **EL ARTE DE DELEGAR.**

Da autoridad y responsabilidad a otra persona.  
Orienta solo a los que pide ayuda.  
No castiga cuando se ha hecho lo mejor.



### **LA RECOMPENSA.**

No gratificar a quien hace menos de lo esperado.  
Premios pequeños a tareas pequeñas.  
Conserva premios grandes a grandes logros.  
Muestra interés por el bienestar de los suyos.

### **ESCOJA A SUS ENEMIGOS.**

No hacer enemigos sin motivos.  
No esperar que todos estén de acuerdo conmigo.  
No delegar tareas y quererlas hacer a la vez.  
No subestimar al enemigo.  
No hacer enemigos que no sean dignos de mi.  
No provocar enfrentamientos antagónicos.  
No convertir a los amigos en enemigos.

### **SOBREVIVIR ANTE LA DERROTA.**

Nunca se ganara siempre.  
La derrota es factible.  
Un jefe no expone a su gente a una derrota eminente.  
Minimiza los efectos de la derrota.  
No se debe de quedar con los malos momentos.

## Atila, el azote de Dios

Antes de Hitler, o Iván el terrible, el símbolo del terror y la maldad fue Atila el huno, quien conquistó el Imperio Romano en el siglo V. Fue tan temido que se le conocía como "el Azote de Dios". Pero la historia de Atila el huno es más que un relato de salvajismo, es también la historia de un hombre nacido para ser líder. Alguien tan hábil para hacer negocios y dirigir ejércitos como lo era con la espada.

### El Azote de Dios

Es el año 452 d. C., luego de una campaña relámpago en el norte de Italia, Atila, rey de los hunos, guía a sus ejércitos hasta las mismas puertas de Roma. La capital del imperio más poderoso del mundo antiguo se encontraba ahora a los pies de este temible jefe guerrero. Su pueblo había arrasado con Europa como una tormenta proveniente de las estepas del Asia central, hacía tan sólo pocas generaciones.



Pero fue Atila quien unificó las tribus hunas. Desde que se convirtió en su líder, en el año 434, se había transformado en uno de los gobernantes más poderosos sobre la faz de la tierra. Sin duda para sus enemigos atemorizados, este notable hombre era "el Azote de Dios".



Atila el huno fue uno de los conquistadores más exitosos de la historia. En la cumbre del poder mantuvo a casi todas las tribus bárbaras de Europa en un puño y con el otro amenazó con aplastar a todo el Imperio Romano.

Sus éxitos en la guerra le hicieron ganar otro tipo de distinción dudosa. Hace pocos años, la revista "Time" le pidió a un grupo de historiadores que hiciera una lista de los diez hombres más odiados de la historia. Adolfo Hitler fue el ganador indiscutible, pero muchos también colocaron a Atila al principio de la lista. Para muchas personas el nombre de Atila el huno, evoca barbarie, terror y destrucción.

Sin embargo, en algunas partes del mundo, Atila goza de una mejor reputación. En Hungría por ejemplo, Atila no es sólo un héroe nacional sino un nombre propio muy común. En muchas de las regiones que conquistó es recordado como un gobernante sabio y bondadoso. Incluso en Estados Unidos la gente ha empezado a hacer una revisión de la trayectoria de este gran rey bárbaro. En 1985, un libro titulado "Los secretos de liderazgo de Atila el huno", cautivó a muchos líderes políticos y hombres de negocio. Al igual que Atila, el libro se convirtió en objeto de una gran controversia.

Si bien es muy probable que merezca la reputación de bárbaro, por lo general los historiadores que perpetuaron su imagen demoníaca también fueron motivados por un profundo sesgo religioso y cultural. Crearon mitos muy duraderos y que difieren en gran medida de los hechos históricos. Asimismo, éstos se oponen a las leyendas que lo describen con un aspecto muy idealizado.

El verdadero Atila fue un líder cruel, carismático y extraordinariamente talentoso. Después de heredar el trono, unificó a las tribus hunas por vez primera. Bajo su liderazgo, los hunos eran prácticamente invencibles en el campo de batalla.

Pero las mayores victorias no fueron siempre combatiendo, también fue un negociante astuto y un líder excepcional que demostró tanta justicia como modestia.

En la guerra, sus ejércitos eran una fuerza irresistible y sangrienta que arrasaba con casi todo lo que encontraba a su paso. Una sola palabra de Atila podía hacer desintegrar reinos y sacudir los cimientos de los imperios.

### **La rebelión del poder**

Sus orígenes fueron tan oscuros como rápidos sus conquistas. Se cree que nació alrededor del año 400 d. C., nadie sabe el lugar exacto. Algunos historiadores piensan que su nombre provenía del río Volga, llamado Atil por los hunos. El padre de Atila, el rey Munsurk, conocía muy bien este río, ya que atraviesa una región de Rusia conquistada por él. También se dice que Atila es la palabra huno para el hierro.

En todo caso, desde su nacimiento, se esperaban grandes cosas de Atila. Durante la vida de su padre, los hunos se habían expandido hacia el sur y el oeste. Pocos años después del nacimiento de Atila, los hunos habían cruzado los Cárpatos y habían establecido un gran imperio en la actual Hungría.

El imponente Danubio servía de barrera entre los hunos y sus vecinos del sur, pero no por mucho tiempo.

En su nueva tierra, los hunos mantuvieron el estilo de vida nómada que habían llevado en la vasta planicie eurasiática durante miles de años. Criaban caballos, ganado, ovejas y cabras. Vivían en constante movimiento, viajando en carretas y vagones de madera; cargaban con todas sus pertenencias mientras seguían el curso de los ríos y tierras en pastoreo.

Los hunos se adentraron en territorios ocupados por numerosas tribus germánicas, incluidas gótipos, godos y vándalos. Estas tribus pronto sintieron la fuerza de otra tradición huno: la guerra rápida y brutal. Los hunos destruían cualquier cosa o a cualquiera que se interpusiera en su camino. Los afortunados huían hacia el sur, al otro lado del Danubio y hacia el oeste, al otro lado del Rin, buscando refugio entre los romanos.

Para los romanos, todas las tribus europeas que no hablaran latín ni griego eran consideradas bárbaras. Pero nunca habían conocido una raza como los hunos, de hecho ni siquiera habían oído hablar de ellos hasta finales del siglo IX. Cuando nació Atila, su pueblo ya era considerado una amenaza para el imperio. Algunos no los consideraban humanos. Parecían bárbaros, hasta para los bárbaros germánicos. Los hunos ni siquiera cocinaban la carne y los germanos sí. Según los romanos, ellos vivían a caballo, dormían a caballo, hasta hacían el amor en las carretas. No tenían casas, no usaban ropa limpia, eran distintos y aterradores. No se podía confiar en ellos, eran traicioneros. Al menos eso cuenta la mitología.

Muchos sacerdotes romanos veían a los hunos como un castigo divino por la vida decadente de los romanos. El único consuelo era que los hunos estaban divididos en varios grupos, cada uno guiado por un rey diferente; pero esta situación no duraría mucho tiempo.

El rey Munsurk murió poco después del nacimiento de Atila, dejándolo a él y a su hermano mayor Bleda, bajo el cuidado de sus tíos.

De sus tres tíos, Ruga era el más poderoso. Atila era su sobrino favorito. Ruga se encargó que éste aprendiera a montar a caballo antes de caminar; a usar el arco y la flecha a la edad de tres años y un sable a los cinco, una niñez típica para un joven huno.

Los hunos poseían arcos y flechas excelentes y eran expertos utilizándolos a caballo. Sufrir un ataque de los jinetes hunos era una experiencia aterradora que los sobrevivientes recordaban con temor por generaciones.

Una y otra vez uno ve las imágenes en las crónicas, de la aparición de los hunos en sus cabalgaduras. Eran hordas de jinetes, que parecían estar pegados a sus bestias, atacando en una dirección. Esto parece haber sido una experiencia aterradora, para los ejércitos imperiales, una experiencia que ellos nunca habían vivido.

Durante la niñez de Atila, los hunos continuaron arrasando con el territorio de las tribus bárbaras vecinas, también comenzaron a dirigir ataques sorpresa a provincias romanas orientales. Roma era ahora una mera sombra de su gloria anterior. De hecho, para ese momento el imperio ya estaba dividido en dos: el Imperio Romano de Oriente, cuya capital era Constantinopla; y el Imperio Romano de Occidente, cuya sede había sido trasladada de Roma a Milán, y finalmente, en el 423, a Ravena.



El imperio había adoptado oficialmente el cristianismo en el siglo IX, pero los debates sobre la naturaleza de Dios aún provocaban amargas divisiones. Las discusiones religiosas que terminaban en violencia eran un hecho cotidiano, también lo eran los asesinatos políticos, intrigas en las cortes, golpes de estado, disturbios y rebeliones y los emperadores corruptos. Era normal que el verdadero poder detrás del trono fuera manejado por un chambelán del emperador o un eunuco o por la madre de aquel o su hermana o el general de los ejércitos, conocido como Maestro de Soldados. A menudo, estos generales no eran ni siquiera ciudadanos romanos, sino jefes bárbaros y los ejércitos que comandaban estaban formados en gran medida por tribus bárbaras aliadas o mercenarios pagados.

Eran tiempos peligrosos, los romanos combatían el fuego con fuego, enviando a bárbaros a enfrentar con otros bárbaros.

Alrededor del año 410 d. C., los romanos buscaron la paz con los hunos. Como símbolo de su buena fe, el Imperio de Occidente envió un joven ciudadano prominente como prenda para vivir en la corte huna. El nombre del joven era Flavio Aecio; mientras vivió entre los hunos aprendió su lengua, su cultura y tácticas militares. Aecio también se hizo amigo del joven Atila.

Pocos años después, los dos jóvenes se separaron cuando Atila fue enviado como prenda a vivir en la corte del Imperio de Occidente.

Durante los años que Atila pasó en la corte romana, aprendió mucho sobre sus enemigos, su lengua, tácticas militares y su antigua cultura. Pero Atila no quería adoptar ese estilo de vida, despreciaba la decadencia y corrupción que infectaba a la civilización romana. Conocer Roma fue odiarla.

Para el año 420, Atila fue devuelto a los hunos y Aecio a los romanos. Ambos jóvenes habían aprendido mucho de sus respectivos enemigos. Aecio se dio cuenta que sería más saludable tener a los hunos como aliados. La actitud de Atila fue diferente, pudiendo tener la amistad con Aecio, pero se hizo una promesa: "Algún día regresaré a Italia, no como prenda sino como conquistador"...



### **El conquistador**

Los hunos no dejaron ninguna lengua escrita. Las descripciones que tenemos de Atila fueron hechas siglos después de su muerte, lo retratan como demoníaco y como romántico. Pero hay una descripción escrita por un historiador griego llamado Priscus, que, de hecho, lo conoció en su campamento: "Fue un hombre que nació para sacudir las razas del mundo, un terror para todas las tierras que de una forma u otra atemorizó a todos por las noticias terribles propagadas sobre él. Era altanero en su corte, orgulloso, lanzaba miradas a todos lados para que su poder fuese evidente, incluso en los movimientos de su cuerpo. Amante de la guerra, era reservado en sus acciones, dado a recibir consejos, amable con sus súbditos y generoso con aquellos a quienes había otorgado su confianza. Era bajo de estatura, con un pecho ancho, cabeza masiva y ojos pequeños; tenía poca barba, su nariz era chata y su tez morena, mostrando así los signos de su raza" (Priscus).



Aunque se supone que Priscus era historiador, también era griego y aristócrata y él veía a Atila desde su perspectiva. ¿Era así Atila o era éste el modo en que Priscus lo veía? Era el conflicto entre mito y lo que nosotros llamamos historia, algo que no se puede separar en el mundo antiguo. Para ellos la historia era algo diferente, eran cuentos, y si los cuentos eran buenos entonces eran historia, no los hechos objetivos y puramente científicos. Aunque Priscus es mejor que nada.

Había apenas dejado de ser un adolescente cuando comenzó a guiar a los hunos en batallas contra sus enemigos. Entre su segunda y tercera década de vida participó en todas las excursiones militares y diplomáticas del rey Ruga. A los 32 años, Atila había invadido Italia dos veces, pero no para conquistar. Había ido a ayudar a su amigo Aecio quién estaba comprometido en luchas internas y violentas por el poder.

A pesar que la ayuda fue bien retribuida, Aecio fue el más beneficiado, obtuvo el título de Maestro de Soldados, y así se convirtió en el hombre más poderoso del Imperio Romano de Occidente. Durante los diez años siguientes Atila se convirtió en su mejor amigo y en su aliado más poderoso. Mientras Atila fuera recompensado por sus servicios, los enemigos de Aecio serían sus enemigos.

Cuando la rebelión estalló en Galia, Atila acudió al rescate. Sus guerreros masacraron a los borgoñones y mataron a su rey. El ejército huno arrasó con los godos. Luego siguieron por Toulouse, la capital de los visigodos. Desesperados, éstos últimos enviaron obispos a los hunos para suplicar por la paz. Un cínico escritor romano dijo: "Mientras depositaban su esperanza en Dios, nosotros la depositamos en los hunos".

Cuando el rey Ruga murió, en el año 434, hubo gran regocijo en el Imperio Romano Oriental. Para el momento de su muerte, Ruga se encontraba en guerra con el este. Ahora los romanos tenían la esperanza de alcanzar la paz, pero el precio sería alto. Los romanos tenían que negociar con Atila.

El emperador de Oriente tendría que pagar a Atila un tributo de 700 libras de oro cada año, dos veces la cantidad que se le pagaba al rey Ruga. También exigió un rescate por cada prisionero romano bajo su custodia y se aseguró que sus propios súbditos regresaran a salvo del territorio romano. En lo sucesivo se les prohibiría a los romanos firmar tratados con enemigos de los hunos o interferir en el derecho de comerciar en el Danubio. El tratado fue firmado en el año 435.

Teodosio, el emperador del Imperio Oriental, sabía que una paz costosa y humillante era preferible a una guerra que no podría ganar. Para Atila los tratados con los romanos eran una especie de guerra sin violencia. El tributo anual que recibía de ambos imperios era más bien una forma de extorsión. Al igual que los regalos que recibía cuando negociaban con él. Cada libra de oro arrebatada a los romanos y cada carreta de saqueo obtenida durante ataques inesperados le daba a Atila más influencia en su territorio y en el exterior. La riqueza era poder, y con cada libra de oro que cruzaba el Danubio, Atila se hacía más poderoso y más intimidante; y los romanos, más humillados.

La paz entre los hunos y los romanos orientales duró hasta el 440. Los hunos habían capturado un obispo romano en el lado equivocado del Danubio y habían robado objetos de las tumbas de sus muertos. Atila se enfureció, su ejército cruzó el río con cólera justiciera y acometió contra un poblado comercial romano. En un feroz combate, los jinetes de Atila arremetieron contra los romanos cortándolos en pedazos. Mientras avanzaba su embestida, el hábil uso de Atila de los ingenieros romanos capturados expertos en sitios, hizo que ni siquiera las paredes más poderosas de las fortalezas resistieran el ataque.

Ciudad tras ciudad fue saqueada y destruida completamente, y sus riquezas despojadas. Los romanos sufrieron derrota tras derrota. Para el otoño de 442, Atila había conquistado la mayor parte de la región de los Balcanes, incluida la actual Bulgaria, Grecia y los estados que formaron la ex-Yugoslavia.

El emperador Teodosio suplicó por la paz. Esta vez el precio sería más alto que antes. Atila insistió en el pago inmediato de 6000 libras de oro y un tributo anual de 1000 libras de oro. Teodosio no tenía alternativa.

Por increíble que parezca, la vida de Atila no fue sólo guerras y negociaciones. Mientras se encontraba en el campamento, los miembros de su tribu se reunían alrededor de la entrada de su casa para que arbitrara asuntos de menor importancia. Era entretenido por procesiones de doncellas danzantes, bufones de corte y poetas.

Durante este período, Atila también encontró tiempo para casarse con su primera mujer: Arika, quien le dio cuatro hijos. Irnak, su hijo más joven, era su favorito. Dice una profecía que el imperio de Atila se desplomaría pero que Irnak reconstruiría el imperio.

Los escritores católicos propagaron el rumor que los hunos eran salvajes, bestias infrahumanas. También comenzaron a llamar a Atila: "El Azote de Dios". Pero esta propaganda negativa resultó favorable para Atila. Mientras más amenazante era su imagen, más sencillo era intimidar a sus enemigos.

A pesar de su riqueza y poder, Atila conservaba hábitos modestos y un estilo de vida espartano. Cuando el historiador griego Priscus cenó con Atila, se asombró al ver al rey de los hunos comer con plato y cubiertos de madera mientras sus tenientes lo hacían con plato de plata. Atila tampoco comió las exquisiteces servidas a los demás, prefirió comida más sencilla como la carne. No usaba ni prendas de oro ni piedras preciosas. Sus ropas eran poco elaboradas.

La combinación de modestia y poder absoluto de Atila podía en ocasiones llevar a hechos extraños. En una ocasión, un poeta quería halagarlo con un poema en el que era comparado con Dios; Atila se ofendió tanto por el trabajo del autor que casi lo hace ejecutar.

El hermano de Atila, Bleda, murió en el año 444. Atila era ahora el gobernante supremo del Imperio Huno. Poco tiempo después, un pastor pidió una audiencia con Atila. Trajo consigo una espada que había descubierto en el sitio donde pastaba su ganado. Después de revisarla, el rey huno estaba convencido que era la espada sagrada de Dios. Según una leyenda hunica, esta espada, que se había perdido durante tiempos antiguos, poseía grandes poderes; de hecho, había sido y por siempre sería la clave del destino de su pueblo. Y ahora estaba en sus manos. Consultó con los chamanes más confiables. Todos estaban de acuerdo, no había duda en la interpretación de este grandioso suceso.

Ahora que Atila, gobernante supremo de los hunos, poseía la espada de Dios, su destino era conquistar el mundo.

### **La guerra de los imperios**

Atila parecía invencible, luego de otra guerra con los romanos orientales en el 448, puso a Constantinopla de rodillas. Los hunos tenían el control total de los Balcanes, así como un gran tramo del territorio al este y una gran franja del territorio al sur del Danubio.

Atila había convertido en un arte refinado la práctica de extorsionar al Imperio Romano. Sólo tenía que gruñir o sacudir el sable y los emperadores romanos enviarían mensajeros diplomáticos corriendo a través del Danubio cargados con regalos y peticiones de perdón.

No obstante, las acciones de Atila durante este período sugerían que estaba perdiendo la calma. Sus demandas se hacían más severas y extravagantes. Quizá sólo quería ver cuanto más podía presionar a los romanos.

En julio del año 450 d. C., una joven mujer de espíritu libre llamada Honoria entró en escena. Era la hermana de Valentiniano III, emperador del Imperio Romano de Occidente. Honoria se había convertido en una deshonra para la familia real después de haber sido capturada en una posición comprometedoras con su mayordomo. Éste fue ejecutado por su indiscreción y Honoria fue casada con un burócrata sin ambiciones.

Aún rebelde, Honoria envió un mensaje a Atila pidiendo su ayuda. Ella le envió su anillo y una carta donde le ofrecía convertirse en su esposa si él la liberaba de su situación. Él, como prometido de la hermana del emperador, exigía la mitad del Imperio Romano de Occidente como dote.

Pocas propuestas de matrimonio han amenazado con tener consecuencias tan catastróficas. No le tomó mucho tiempo a Atila pensar en el ofrecimiento. Envío un mensaje inmediatamente a Valentiniano pidiendo que Honoria fuese liberada y así se podrían casar.

El emperador romano envió una procesión de embajadores a Hungría para razonar con el rey de los hunos. Cada uno llevaba el mismo mensaje: Honoria no sería liberada, después de todo ya estaba casada. Cada embajador también llevaba un nuevo cargamento de regalos para hacer el mensaje más atractivo. Atila aceptó los regalos pero no la respuesta de Valentiniano. Más mensajeros fueron enviados, pero la crisis no se resolvió.

Durante este período, Atila también exigió el regreso de los fugitivos que habían escapado a través del Danubio. El emperador Teodosio sostenía que no había fugitivos en el Imperio Oriental. Entonces el rey huno comenzó a amenazar con la guerra. Se enviaron más embajadores para resolver las cosas, por supuesto todos llevaban regalos.

Atila se volvió cada vez más obstinado y exigente sobre el rango de los embajadores que enviaban. En cierta ocasión rechazó ver a una delegación romana, pero insistió en que dejaran los regalos de todos modos. Cuando se negaron, amenazó con ejecutarlos.



Ahora era inevitable que Atila y Aecio, su antiguo amigo y aliado, se encontraran en el campo de batalla.

En el año 450, este prospecto se convirtió en realidad cuando Atila anunció que iba a iniciar una guerra contra los enemigos tradicionales de los hunos, los visigodos. Sostenía que su campaña no estaba dirigida contra el Imperio de Occidente. Pero el lugar de los visigodos era Galia y, para los romanos, Galia era aún parte del imperio.

Para los romanos, la perspectiva que los hunos ganaran Galia era impensable. Aecio no tenía la fuerza militar para enfrentarlos solos. Su única esperanza era convencer a los visigodos de dejar a un lado sus diferencias con los romanos y unirse contra su enemigo común, los hunos.

Aecio se encontraba todavía uniendo sus fuerzas en Italia, cuando Atila marchaba hacia el oeste, en las afueras de Hungría, encabezando un enorme ejército multitribal hacia la Galia central. Según los cálculos, la fuerza del ejército huno era de medio millón de hombres. Éste gran ejército cruzó el Rin en el año 451 d. C. El pánico se extendió como pólvora a medida que entraban en Galia. Ciudades y pueblos ardieron, y las carrozas de madera de los hunos rebozaban con los botines del saqueo.

A medida que los hunos avanzaban en Galia, encontraban ciudades vacías; los ciudadanos huían aterrorizados. En mayo, el ejército de Atila había llegado a la ciudad de Orleans. Ésta se mantuvo bajo sitio como ninguna otra ciudad. Finalmente las fortificaciones cedieron.

Sin embargo, mientras los hunos entraban a la ciudad, el ejército armado la tomaba por asalto. El contingente romano guiado por Aecio y los visigodos por su rey Teodorico.

Sorprendido, Atila guio a su ejército a una retirada a 100 millas del lugar hasta las planicies catalanas. Luego trató de reagrupar sus fuerzas. Coordinar esta mezcla de nacionalidades fue difícil, incluso para este afamado estratega. Mucho antes de lo esperado, los romanos y los visigodos avanzaron.

Los jinetes vencidos de Atila fueron atrapados en el medio de un frente de batalla de cuatro millas de largo; inutilizados, fueron incapaces de lanzar sus devastadores ataques en los flancos del enemigo. Encerrados por su propia infantería por un lado y por sus enemigos por el otro, los hunos morían por miles, al igual que los romanos y visigodos. La batalla comenzó en la tarde y duró hasta bien entrada la noche. Finalmente, ambos bandos se retiraron, Atila hacia el sur, sus enemigos hacia el norte. El rey huno había sufrido su primera derrota seria.

Sin embargo, el ímpetu de Atila no fue afectado. A su regreso a Hungría, inmediatamente volvió a exigir que Valentiniano liberase a Honoria y cediera la mitad de Italia como dote.

Valentiniano decidió desenmascarar a Atila. En la primavera del año 452 comenzó a sufrir las consecuencias. El ejército huno atacó a través del Danubio cruzando los Alpes Julianos en el norte de Italia. Aecio no tenía esperanzas de detenerlo, su poderoso ejército aliado del año anterior se había disuelto después de la batalla de las planicies catalanas. Aecio sólo tenía una sugerencia para Valentiniano: abandonar Italia y trasladar la capital a Galia, seguramente allí estaría a salvo por unos pocos meses. El emperador rechazó la idea y decidió ir a Roma y rezar por lo mejor que pudiera pasar.

A medida que Atila avanzaba en Italia, ciudad tras ciudad caía frente a su ejército. La mayoría de estas, temiendo el salvajismo de los hunos, sencillamente abrían las puertas de sus murallas. Aquellas que se resistían eran destruidas y sus ciudadanos asesinados.



términos del acuerdo.

El norte de Italia había caído frente a los hunos. Parecía sólo cuestión de tiempo para que llegaran a Roma.

La única alternativa de Valentiniano y Aecio era enviar una delegación y suplicar por la paz. El destino del Imperio Romano y del mundo cristiano estaba en juego. Entonces, decidieron no correr riesgo alguno. El papa León I guiaría la delegación al campamento de Atila. El jefe de la Iglesia católica romana fue enviado a encontrarse con "El Azote de Dios", para discutir los



Atila recibió al papa en su campamento a orillas del río Mincio. Según se dice, el encuentro fue amigable. Sus términos eran los usuales tributos en oro y alguna otra medida que los romanos no podrían cumplir. Cualquier violación del tratado por parte de los romanos le daría un pretexto para invasiones futuras. Finalmente estuvo de acuerdo en retirarse de Italia.

En realidad es posible que el ejército de Atila sufriera la plaga. Además el terreno en Italia no era el ideal para las tácticas a caballo que mejor dominaba. Tenía graves problemas y quizás aceptó cualquier compensación y dejó Italia, porque buscaba un modo seguro de salir él y su ejército de la península itálica.

Los romanos creían que Atila accedía a retirarse porque temía la cólera del Dios cristiano. En realidad, sus caballos y carrozas estaban ya tan cargados con los botines de saqueos que la movilidad de su ejército se había deteriorado. Y, a pesar que él despreciaba la civilización romana, no tenía ningún deseo de destruirla. ¿Por qué querría destruir una sociedad que había sido su mayor fuente de ingreso? Atila estaba más que contento con la retirada.

### **Colapso y legado**

A finales del año 452, más rico y poderoso que nunca, Atila regresó a su tierra. De inmediato comenzó a planificar una invasión al Imperio Romano Oriental y una fastuosa boda. Una noble germánica llamada Ildiko lo había conquistado. Según se dice, era joven y hermosa.

El rey de los hunos, con 50 años, se casó con Ildiko un día de primavera del año 453. Como de costumbre, se realizó un gran festín y la celebración duró toda la noche.

Atila fue encontrado muerto en su cama a la mañana siguiente, después de permitirse comer y beber en exceso. El gran rey sufrió una hemorragia nasal y se ahogó en su propia sangre. Otra teoría dice que fue envenenado por su reciente esposa, quién posiblemente había perdido su familia en una de las invasiones hunas o tendría alguna relación con Aecio, quien la envió para hacer lo que él no pudo.

Los hunos lamentaron la muerte de su rey rasgándose las vestimentas, cortándose sus cabellos y mutilando sus cuerpos; ya que creían que su máximo líder debía ser llorado no con lamentos femeninos y lágrimas sino con sangre varonil.

El cuerpo de Atila fue colocado en un ataúd revestido de hierro, oro y plata. El hierro representaba a sus conquistas; el oro y la plata, los tributos recibidos por ambos Imperios Romanos. A un lado de su cuerpo se encontraban su espada real, su arco y flecha, su lanza y una gran cantidad de joyas y ornamentos.

Según la leyenda, su cuerpo yace en el fondo del río Tisza, en Hungría central. Miles de esclavos levantaron diques temporales que retenían las aguas del río mientras se preparaba la tumba. Una vez que se colocaron los restos de Atila, los diques fueron desmantelados, las aguas del Tisza inundaron el fondo del río nuevamente, asegurando que el sitio de descanso eterno de este gran rey huno se mantuviera en secreto por siempre.

Para los romanos, la muerte de Atila fue motivo de alegría. Los imperios se habían salvado. En oriente, el emperador afirmó que Dios le había informado sobre el fallecimiento de Atila la misma noche en que murió. "Tuve un sueño –dijo– en el cual el arco roto del rey bárbaro fue traído ante mí". Cierta o no esta historia, su simbolismo es bastante apropiado; ciertamente, el arco del huno estaba roto.

Después de la muerte de Atila, sus hijos asumieron el poder. Pero ninguno demostró ser apto para llevar a cabo la tarea. Los hunos, que bajo Atila habían estado juntos como nunca antes, cayeron en el caos y la guerra civil.

Para el año 469 d. C. el imperio huno era apenas un recuerdo. Los estudiosos se han acostumbrado a ver los movimientos en la historia como conflictos este-oeste, pueblos bárbaros de oriente amenazando la civilización occidental. Esa tal vez sea parte de la razón de la fascinación por Atila en los siglos subsiguientes.

Al igual que las aguas del río que inundaron el lugar del descanso final de Atila, las corrientes del tiempo y del mito revolotean alrededor de su legado. Al igual que su imperio, que desapareció junto al idioma de su tribu, la historia de su vida y de sus logros cayó en manos del pueblo que aterrorizó en vida.

En el mundo de habla inglesa es recordado como un bárbaro cruel y destructor. Las raíces de esta concepción pueden rastrearse hasta los historiadores católicos romanos, quienes comenzaron a escribir en contra de los hunos desde antes del nacimiento de Atila. En casi todas estas crónicas Atila es culpable de atrocidades viles e indecibles abominaciones. Sus víctimas cristianas inocentes son salvadas por la intervención divina. Esta tradición continuó en el siglo XX cuando, durante las dos guerras mundiales, los británicos usaron a los hunos como metáfora de los alemanes. Un símbolo de la destrucción sin sentido que amenazó al mundo de habla inglesa.

En el mundo germánico, se ha conservado una idea muy diferente de Atila. Irónicamente, ha sido recordado en forma más favorablemente por aquellas culturas de los pueblos que él conquistó. En las épocas germanas medievales, como la canción de los nibelungos, Atila fue representado como un rey pacífico y sin ambiciones, como un esposo y padre modelo casado con una mujer dominante. En Hungría es un héroe nacional, un símbolo del pasado noble y orgulloso de la nación; aunque el pueblo húngaro de hoy sólo descienda en parte de los hunos.

Visto en el contexto de su tiempo, Atila fue un hombre de extraordinario talento quien unificó una federación de tribus nómadas dispersas y la convirtió en una de las maquinarias militares más temibles y violentas de la historia. Después, con astucia y valor, uso esa maquinaria para rivalizar y conquistar a las grandes potencias de su época. Fue un líder que aprovechó al máximo las oportunidades que la historia le ofreció a él y a su pueblo. En este proceso, Atila el huno, se elevó de una relativa oscuridad para convertirse en uno de los famosos e infames personajes de la historia.



## **Secretos de liderazgo**

Esta lectura se seleccionó de un ingenioso libro titulado Leadership Secrets of Atila the Hun y contiene una serie de proverbios y "verdades" sobre las características y el comportamiento de los líderes, así como consejos de sentido común sobre qué hacer y qué no hacer en la dirección de personal:

## **ADVERTENCIAS Y CONSEJOS**

Los informes escritos son útiles solo si el rey los lee.

Un rey cuyos capitanes siempre están de acuerdo con él, obtiene consejos mediocres.

Un capitán inteligente nunca mata al huno que le lleva malas noticias; mata al que no se las lleva.

Un capitán que hace las preguntas equivocadas siempre escucha respuestas equivocadas.

Un capitán inteligente nunca hace preguntas cuyas respuestas no quiere escuchar.

## **CARÁCTER**

La grandeza de un huno se mide por los sacrificios que desea realizar por el bien de la nación.

Un capitán siempre debe mantenerse por encima de la mezquindad y lograr que sus huestes hagan lo mismo.

Un capitán no puede ganar si pierde la seguridad en sí mismo. Debe tener confianza en sí mismo y autoestima y, aunque no gane, sabrá que realizó su mejor esfuerzo.

Un capitán no tiene que ser brillante para tener éxito; debe tener una sed insaciable de victoria, una creencia absoluta en su causa y un valor invencible que le permita resistir a todos los que pudieran desanimarlo.

Los capitanes egocéntricos y engraidos en raras ocasiones son grandes líderes, pues en realidad son grandes idólatras de sí mismos.

Los grandes capitanes nunca se toman demasiado en serio.

Un capitán inteligente se adapta, no se compromete.

El capitán que bebe con sus hunos se convierte en uno de ellos y ya nunca más es su capitán.

Los capitanes débiles se rodean de hunos débiles.

Los capitanes fuertes se rodean de hunos fuertes.

Cuando un capitán logra éxitos importantes, se intensifica la envidia que otros sienten por sus logros.

## **VALOR**

Los hunos deben aprender desde el principio que trabajar con empeño es una experiencia que influye en ellos todos los días de su vida.

Los hunos que logran el éxito aprenden a luchar contra la adversidad y a superar sus errores.

Un huno puede lograr cualquier cosa por la cual desee pagar el precio. La competencia disminuye en los niveles más elevados.



## **TOMA DE DECISIONES**

Cada decisión incluye algún riesgo.

El tiempo no siempre mejora una situación para su rey o sus hunos.

Los grandes errores son inevitables cuando se permite que los hunos poco calificados tomen decisiones y establezcan juicios.

Las decisiones rápidas no son siempre las mejores decisiones. Por otro lado, las decisiones lentas no son siempre las mejores decisiones.

Los capitanes nunca deben apresurar las confrontaciones.

La confianza de un capitán en sus decisiones garantiza que sus huestes conserven una imagen adecuada de él.

Algo desafortunado ocurre cuando las decisiones finales son tomadas por capitanes que se encuentran muy lejos de frente, donde solo pueden adivinar las condiciones y las posibilidades conocidas únicamente por los capitanes que se encuentran en el campo de batalla.

Los capitanes deben alejar a sus hunos de la guerra cuando consideren que la victoria no será dulce.

La capacidad para tomar decisiones difíciles distingue a los capitanes de los hunos.

## **DELEGACIÓN DE AUTORIDAD**

Los capitanes nunca colocan a sus huestes en situaciones en que sus puntos débiles prevalezcan sobre los fuertes.

Los hunos que tienen éxito normalmente logran lo que su capitán espera de ellos.

Un capitán inteligente nunca espera que sus huestes actúen más allá de su conocimiento y capacidad.

Un capitán inteligente siempre asigna misiones difíciles a los hunos que son capaces de realizarlas.

La abdicación no es delegación, sino un signo de debilidad. La delegación es un signo de fuerza.

## **DESARROLLO DE CAPITANES**

Los grandes capitanes siempre tienen grandes debilidades. La obligación de un rey es hacer que prevalezcan los puntos fuertes de los capitanes.

Los hunos aprenden menos del éxito que del fracaso.

Los hunos aprenden más rápidamente cuando se enfrentan con la adversidad.

Un buen capitán toma riesgos delegando autoridad en un huno inexperto para fortalecer sus habilidades de liderazgo.

La experiencia de los hunos debe organizarse para que su voluntad se fortalezca y profundice, a fin de que desarrollen el carácter que necesitarán cuando sean nombrados capitanes.

Los hunos están mejor preparados para convertirse en capitanes cuando les proporcionan los retos apropiados por medio de niveles crecientes y responsabilidad.

Si fuera fácil ser capitán, todos podrían serlo.

Sin un reto, el potencial de un huno nunca se desarrolla.

La presión adecuada es esencial para desarrollar capitanes.

## **DIPLOMACIA Y POLÍTICA**

Durante una guerra política, un huno siempre debe vigilar la retaguardia.

La esencia de la victoria de los hunos se basa en la respuesta a las preguntas dónde y cuándo.

Los hunos deben participar solo en guerras que puedan ganar.

Los hunos pueden participar en una guerra como resultado de un fracaso diplomático; sin embargo, la guerra puede ser necesaria para que comience la diplomacia.

Para los hunos, el conflicto es un estado natural.

Los hunos solo hacen enemigos a propósito.

Los hunos nunca toman por la fuerza lo que pueden lograrse por medio de la diplomacia.

Los capitanes deben recordar que la hospitalidad, la calidez y la cortesía pueden cautivar incluso al enemigo más fuerte.

Los capitanes con frecuencia son traicionados por aquellos en quienes más confían.

## **METAS**

Las metas superficiales conducen a resultados superficiales.

Como nación, los hunos lograrían más si se comportaran de manera que las metas nacionales fueran tan importantes como sus metas personales

Un aspecto crucial para el éxito de un huno es la comprensión de lo que el rey desea.

Las metas de un huno siempre deben estar a la altura de su tenacidad.

Un huno sin un propósito nunca sabrá en qué momento lo logró.

La conformidad de un huno no siempre da como resultado el desempeño deseado.

Los capitanes siempre deben tener grandes aspiraciones y buscar la perfección, en vez de seguir el camino seguro de la mediocridad.

## **LÍDERES Y LIDERAZGO**

Los reyes siempre deben designar a sus mejores hunos como capitanes, sin importar cuan necesarios sean en su puesto actual.

Los reyes nunca deben nombrar capitanes simulados. Deben poner a cargo al huno más capacitado, otorgarle responsabilidad y autoridad, y entonces mantenerlo como responsable.

Un capitán inteligente nunca depende de la suerte, sino que siempre confía su futuro al trabajo duro, a la resistencia, a la tenacidad y a una actitud positiva.

Un capitán inteligente sabe que es responsable del bienestar de sus huestes y actúa de acuerdo con esa responsabilidad.

Ser líder de los hunos suele ser un trabajo solitario.

Una vez que se comprometen a actuar, los capitanes deben presionar para lograr la victoria y no para empatar sin comprometerse.

La toma de riesgos compartida fortalecerá las relaciones entre un capitán y sus hunos.

Los capitanes fuertes estimulan e inspiran el desempeño de sus huestes.

Los mejores capitanes desarrollan la habilidad de hacer las preguntas correctas en el momento adecuado.

Un capitán nunca puede estar a cargo si monta a la retaguardia.



### **PERCEPCIONES Y PUBLICIDAD**

En momentos difíciles, la nación siempre llamará al capitán más eficiente para dirigir.

Un huno que se toma demasiado en serio ha perdido su perspectiva.

La percepción de un huno es la realidad para él.

Los hunos que parecen estar ocupados no siempre están trabajando.

Es mejor que los amigos y enemigos de un huno hablen bien de él; sin embargo, es mejor que hablen mal a que lo ignoren. Cuando no se puede decir nada de un huno, posiblemente es porque nunca ha realizado nada en forma correcta.

Al contrario de lo que piensa la mayoría de los capitanes, un huno no es recordado por lo que hizo en el pasado, sino por lo que la mayoría de los hunos piensa que realizó.

### **LOGRO PERSONAL**

Da más prestigio ser un huno con éxito que un capitán fracasado.

Incluso los romanos tienen la fortaleza para resistir los infortunios que causan otros.

Si todos los hunos fueran ciegos, un guerrero tuerto sería el rey.

Los grandes capitanes aceptan fracasar en algunos aspectos para sobresalir en situaciones más importantes.

Cada huno es responsable de transformar en éxito las circunstancias y experiencias de su vida. Ningún huno, y con certeza ningún romano, puede hacer por otro huno lo que éste se niega a hacer por sí mismo.

### **PROBLEMAS Y SOLUCIONES**

Los hunos deben aprender a concretarse en las oportunidades más que en los problemas.

Algunos hunos tienen soluciones para las cuales no existen problemas.

### **RECOMPENSA Y CASTIGOS**

Si un capitán incompetente es removido de su puesto, nunca debe designarse a su subordinado que ocupa el rango inmediato, ya que cuando un capitán fracasa también fracasan sus líderes de menor jerarquía.

Si un capitán dice a un huno que está realizando un buen trabajo cuando no es verdad, éste no lo escuchará más y, peor que eso, no creerá en sus elogios cuando estén justificados.

### **TOLERANCIA**

Todo huno es valioso, incluso si sólo sirve como un mal ejemplo.

El error al designar a un capitán incompetente es colocarlo en una posición de autoridad sobre otros hunos.

Para experimentar la fuerza de los capitanes debemos tolerar algunas de sus debilidades.

Se batalla más con los hunos mediocres, pero leales, que con los hunos competentes, pero desleales.



## **CAPACITACIÓN**

La capacitación adecuada de los hunos es esencial para la guerra y no puede ser ignorada por los capitanes en tiempos de paz.

Las habilidades que pueden enseñarse son para los hunos en desarrollo.

Las habilidades que pueden aprenderse están reservadas para los capitanes.

La consecuencia de no capacitar adecuadamente a los hunos es no lograr lo que se espera de ellos.

## **MysteryPlane**

