Gestión de recursos de la tripulación

1 Introducción

El trabajo en el cuerpo de bomberos es un empleo extraordinario. En los últimos 18 años he tenido la sensación de vivir constantemente una aventura. Nos vemos envueltos en una gran variedad de situaciones inesperadas. Salvamos vidas humanas. Lo que hacemos tiene realmente un impacto importante en la sociedad. Sin embargo, esto no era lo que yo quería hacer de niño. Yo quería ser piloto de caza, como muchos otros chicos. La película "Top Gun" me sirvió de inspiración. El mundo de la aviación es totalmente distinto al de la extinción de incendios. Aun así, podemos aprender ciertas cosas de la aviación para utilizarlas en la lucha contra incendios. La gestión de recursos de la tripulación es un tema que merece nuestra atención.

Un avión comercial está pilotado por varias personas. El capitán es el responsable del avión. Junto al capitán hay un primer oficial, o el P2 (segundo al mando) y a veces incluso un ingeniero de vuelo. El capitán tiene el mando absoluto del avión. En épocas anteriores, existía una relación jerárquica muy estricta entre el capitán y los demás miembros de la tripulación. Algunos capitanes incluso insistían en la aplicación del principio de "No hables a menos que te hablen". Debido a este concepto, todo salía bien o mal según la competencia y perspicacia del capitán.

Figura 1 Douglas DC-8 en la plataforma. *(Picture: RutgerBeyen)*

El 28 de diciembre de 1978, un DC-8 de United Airlines se dirigía a Portland, en Oregón, pilotado por una tripulación muy experimentada. El capitán contaba ya con 27.600 horas de vuelo, seguido por el primer oficial, con 5.200 horas, y el ingeniero de vuelo, con 3.900 horas. El avión acababa de hacer escala en Denver. Se trataba de un vuelo relativamente corto, con una duración estimada de 2 horas y 26 minutos. Para poder completar este vuelo se necesitan unos 14.500 kilogramos de combustible. Como siempre hay un margen de seguridad, por lo que el avión llevaba a bordo un total de 21.200 kilogramos de combustible. Este llamado "Combustible de Reserva" era casi el 50% de la carga total de combustible en este caso. Esto se debía a una ley que establecía que tenía que haber combustible de más en los aviones, para poder volar durante al menos 45 minutos extra.

Había 189 personas a bordo, divididas en 8 tripulantes y 181 pasajeros. El vuelo se desarrolló sin contratiempos hasta el momento en que se inició la aproximación al aeropuerto de Portland. En la cabina, tres luces verdes indican cuando el tren de aterrizaje está totalmente bajado y bloqueado. Mientras extendía el tren de aterrizaje, la tripulación notó una vibración anormal. Con ello, los indicadores verdes del tren de aterrizaje no se iluminaron. Estaba claro que tenían problemas. El capitán decidió dar la vuelta y realizar

una maniobra de espera. Durante ese tiempo extra, realizaron una localización de averías e intentaron encontrar una solución.

Finalmente, el United Airlines 173 permanecería en espera durante otra hora mientras intentaba bajar el tren de aterrizaje. El piloto y el ingeniero de vuelo colaboraron como pudieron con el capitán para llevar el avión a tierra de forma segura. Hacia las 17h46, el primer oficial preguntó al ingeniero de vuelo cuánto combustible les quedaba a bordo. Dos minutos más tarde, le hace la misma pregunta al capitán. El primer oficial se preocupa por la carga de combustible del avión. Un par de minutos más tarde se produce una conversación entre el capitán y el ingeniero de vuelo. Este último indica que el contenido de los depósitos de combustible podría llegar a ser muy bajo.

A las 17h56, el primer oficial pregunta de nuevo al ingeniero de vuelo sobre la cantidad de combustible que queda en los depósitos. A las 18h02, el ingeniero de vuelo hace otra declaración sobre el continuo descenso de los niveles de combustible.

A las 18h06, uno de los cuatro motores deja de funcionar. Poco después lo hace el segundo. El capitán no entiende por qué ocurre esto y el ingeniero de vuelo le explica que no queda combustible en los depósitos. A las 18h13, todos los motores han dejado de funcionar por falta de combustible. Dos minutos más tarde, el vuelo 173 se estrella a 11 kilómetros del aeropuerto. Estaba en su fase final de aproximación en ese mismo momento. Ya casi llegaban...

Diez personas murieron en el impacto. Otras 25 sufrieron heridas graves. Un alto coste humano

La investigación del accidente aéreo determinó que había un problema con el tren de aterrizaje, que hacía que se extendiera más rápido de lo normal. Como resultado, el interruptor que controla el indicador verde en la cabina estaba dañado. Sin embargo, el tren de aterrizaje estaba completamente bajado y bloqueado (y, por tanto, era perfectamente utilizable), pero el indicador verde permanecía apagado. El avión voló todo ese tiempo con un tren de aterrizaje que, en realidad, estaba totalmente preparado para el aterrizaje.

Sin rodeos, se puede afirmar que el avión se estrelló porque la tripulación no consiguió resolver un problema bastante pequeño. Se centraron tanto en la pequeña avería, que perdieron la *visión de conjunto*. Al final, se quemó todo el combustible. Los investigadores se dieron cuenta, al escuchar las grabaciones de las voces instaladas en la cabina, de que el primer oficial y el ingeniero de vuelo eran conscientes de que el combustible se estaba convirtiendo en un problema en ese momento. Sin embargo, no se lo hicieron saber claramente al capitán, haciéndole cambiar su atención del pequeño problema con el tren de aterrizaje al problema cada vez mayor con la carga de combustible.

El capitán demostró un pésimo conocimiento de la situación. Fue totalmente inconsciente de la evolución de un pequeño problema a una situación desastrosa hasta que fue demasiado tarde. Su forma de trabajar hizo que sus colegas no pudieran hacérselo entender.

El accidente del vuelo 173 se considera a veces el incidente más importante de la historia de la aviación. Este accidente llevó a la conclusión de que la competencia técnica de la tripulación no puede compensar todos los posibles problemas. Después de todo, la tripulación era muy competente y tenía mucha experiencia, pero también tenían que ser capaces de trabajar juntos de forma adecuada. Se llegó a la conclusión de que el capitán no puede verlo ni saberlo todo. Durante una situación de emergencia en el aire, hay que vigilar numerosos detalles y controlar el avión. Todo ello mientras la tripulación observa el problema y piensa en una solución. Es muy difícil para una sola persona gestionar todo esto al mismo tiempo. El cerebro de una persona tiene ciertas limitaciones.

El artículo "Situational Awareness" publicado en BrandweerM/V en enero de 2018 (artículo 40 de esta serie) ofrece más información sobre este tema. El fundador del uso de la conciencia situacional en el servicio de bomberos es el Dr. Richard Gasaway. Tras una larga carrera en el cuerpo de bomberos, estudió numerosos accidentes con bomberos. Escribió algunos libros sobre la conciencia situacional. "Situational awareness for emergency response" es una verdadera recomendación para todos los que desempeñan un papel dirigente en el cuerpo de bomberos.

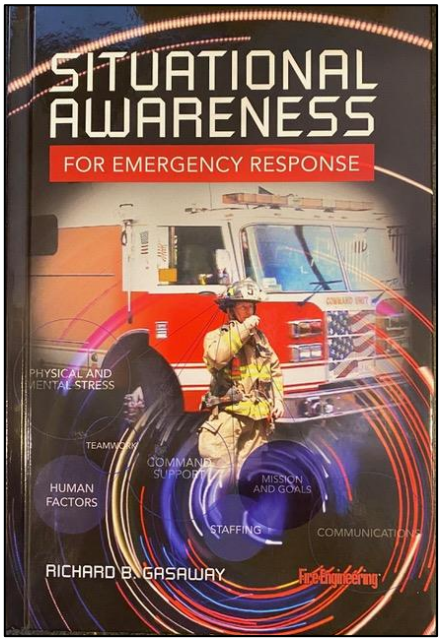

Figure 2 Book byDr.RichGasaway about situational awareness.

Hubo una evolución en la percepción del papel del capitán. Él o ella seguían siendo plenamente responsables y, por tanto, conservaban toda la autoridad. Sin embargo, ahora se espera que utilice esa autoridad para asegurarse de que todas las voces sean escuchadas. Él o ella tiene la responsabilidad de que la tripulación trabaje unida de la forma más eficiente posible para gestionar una crisis potencial. Así nació la gestión de recursos de la tripulación (CRM).

Sobre todo, si a las 17h46 el primer oficial hubiera dicho claramente al capitán que tenían que iniciar el aterrizaje en ese mismo momento porque estrellarse era mucho peor que tocar tierra con un tren de aterrizaje del que no estaban seguros al 100% de su funcionamiento, 10 personas no habrían muerto ese día.

2 Aplicación al cuerpo de bomberos

Dicho esto, ¿qué significa esta historia para el cuerpo de bomberos? En la historia de la aviación, muchos aviones se estrellaron porque sus capitanes se negaron a escuchar al resto de la tripulación. Nickolas Means los llama en su presentación "Capitanes testarudos".

Los bomberos suelen actuar en situaciones de emergencia. En la aviación, la situación de emergencia es más bien la excepción. En el cuerpo de bomberos, la situación de emergencia es la causa de nuestra intervención y suele ser dinámica y poco clara. Todo esto hace que para el cuerpo de bomberos sea un reto tener un buen conocimiento de la situación.

Los bomberos trabajan a menudo bajo presión de tiempo. No hay mucho tiempo para esperar a tomar decisiones o emprender acciones. Mientras pasa el tiempo, la situación (o el estado de una víctima) empeora. En una situación de emergencia en un avión también hay una gran presión de tiempo. Sólo se dispone de una cantidad limitada de combustible. Como el tiempo es limitado, no es posible analizar a fondo todas las opciones posibles. Por ello, es posible que el hombre o la mujer al mando (o el capitán) se salte accidentalmente una opción importante.

Durante las grandes intervenciones, un oficial jefe está al mando. En las intervenciones menores, el mando está la mayor parte del tiempo en manos de un suboficial (o jefe de dotación), que a veces tiene que dirigir a un grupo de bomberos en situaciones muy difíciles. A diferencia de lo que ocurre en la cabina, estas personas no están cerca unas de otras. A menudo, el oficial ni siquiera tiene contacto visual con sus colaboradores más cercanos al peligro.

Así ocurre, por ejemplo, durante un ataque interior. A veces, un oficial tiene que dividir su equipo porque hay que realizar dos tareas diferentes en dos lugares distintos. Es imposible para él o ella estar en dos lugares al mismo tiempo.

De forma idéntica a la aviación, el cuerpo de bomberos maneja una jerarquía muy marcada. Los hombres o mujeres a cargo son "el jefe" durante la intervención. Se trata de un equilibrio difícil. Es importante que todos estén de acuerdo. Cada jefe tiene su propio estilo. Cada líder tiene su propio estilo, pero debe asegurarse de que todo el equipo trabaja en equipo. A menudo, no hay tiempo para consultas. Cuando un grupo de bomberos llega a un incendio en un apartamento donde hay gente atrapada en los pisos situados por encima del fuego, no hay tiempo para organizar una consulta democrática. Se aconseja que sea un mando más directo (apoyado por procedimientos operativos normalizados y una buena y amplia formación).

Al igual que en la aviación, los líderes del cuerpo de bomberos pueden enfrentarse a circunstancias que cambian (rápidamente) y que no se comprenden del todo. Por ello, es importante que todos los miembros del equipo se comuniquen eficazmente con el líder sobre temas cruciales para el cumplimiento seguro y eficaz de las tareas.

El cuerpo de bomberos también tiene ejemplos de tragedias en las que ha influido una comunicación ineficaz.

2.1 Un incendio insignificante en un cobertizo

El 3 de mayo de 1999, el cuerpo de bomberos de Wognum, en los Países Bajos, es enviado a un pequeño incendio en un cobertizo. Wognum es un municipio rural con 7800 habitantes en ese momento. Dos parques de bomberos con un total de 34 bomberos voluntarios se encargan de la protección del pueblo.

Se envían dos camiones de bomberos. De camino hacia el incendio ya observan una gran columna de humo negro. A la llegada de la primera autobomba, los bomberos determinan que hay dos cobertizos y una casa (como se ve en la figura 3). Oyen los gritos de los cerdos y el reventón de las chapas del tejado que son de amianto. Un minuto más tarde llega el segundo mando de bomberos. Le sorprende la situación, ya que sólo ha venido por un

pequeño incendio. Intercambia unas breves palabras con el jefe de dotación del primer camión de bomberos y ambos continúan con sus tareas.

Los dos cobertizos tienen un muro de separación colectivo sin puertas ni aberturas. Ambos cobertizos tienen dos partes. La parte delantera sirve de establo. En ellas se alojan unos 80 cerdos. La parte trasera se utiliza como taller y almacén.

El cobertizo situado en el lado Bravo es el que arde. Los cobertizos tienen paredes de ladrillo pero una estructura de tejado de madera. En el tejado se aplica un aislamiento combustible y eso fue lo que se incendió.

Figura 3 Imagen aérea de la situación. El tejado a dos aguas de cada uno de los cobertizos es claramente visible. El cobertizo de la derecha (dentro del rectángulo amarillo) en esta imagen es el que se quemó. *(Imagen: Google Maps)*

El jefe de dotación del primer camión de bomberos ordena un despliegue de una línea de de baja presión y se entera por el granjero de que los cerdos sólo pueden salir por la entrada principal, situada en el lado alfa del cobertizo, aunque esta puerta sólo puede abrirse desde el interior. Entonces toman una entrada secundaria, acompañado de dos bomberos para abrir la entrada principal. Todos llevan equipos de respiración autónomos y una línea de refuerzo de alta presión. Ven que el aislamiento se ha quemado casi por completo y que el fuego está casi extinguido. Lo que queda de él se extingue rápidamente con la línea de alta presión.

El oficial observa que la chapa del techo contiene amianto. Además, ve que todavía hay objetos ardiendo encima de la entrada principal. Le llama especialmente la atención que hay un gran tanque apoyado sobre vigas de madera justo encima de la entrada. Se informa del contenido y se entera de que contiene agua para los cerdos. El tanque tiene capacidad

para 600 litros. Como está lleno de agua, no supone ningún peligro de incendio. El fuego que queda alrededor del tanque se está extinguiendo.

El primer jefe de dotación comunica la presencia del tanque a diferentes compañeros. Posteriormente, se pone de manifiesto que mucha gente no había entendido que el tanque estaba montado sobre vigas de madera. *Podría haber estado en el suelo*. También informa al segundo mano sobre el tanque, pero no de que posiblemente podría caerse.

Se acuerda que la dotación del primer camión de bomberos se encargue de la evacuación de los cerdos. Varios cerdos sufren quemaduras graves debido a la caída de trozos de material aislante en llamas. Durante la evacuación, que requiere mucho tiempo, el fuego en la parte delantera vuelve a surgir de vez en cuando, el cual se extingue con la línea de alta presión.
Mientras tanto, el segundo camión de bomberos llega al lugar. La dotación oye a sus colegas gritar términos como "alta presión", "enfriar a los cerdos" y "evacuar a los cerdos". Rápidamente, se establece una línea de alta presión y los bomberos empiezan a evacuar y enfriar a los cerdos con el equipo de respiración autónomo puesto. El jefe de dotación del segundo camión de bomberos entra en el edificio para echar un vistazo a la situación.

Ambas dotaciones de bomberos participan ahora en la operación de rescate de los cerdos Aparece un fuerte crujido. Las vigas que sostienen el tanque ceden y éste cae. Golpea a tres miembros de la segunda dotación. Uno de ellos resulta herido leve. Otros dos resultan gravemente heridos y uno de ellos queda atrapado entre el depósito y la pared. Entre los heridos se encuentra el mando de la segunda autobomba. Tiene una lesión medular.

Los demás bomberos actúan con rapidez y liberan a su compañero. Los dos heridos de gravedad son trasladados al hospital en ambulancia.

La investigación señala que el oficial al mando y el jefe de dotación del segundo camión oyeron algo sobre la presencia de un tanque antes de que se viniera abajo. Sin embargo, no tenían claro que el tanque representara algún tipo de peligro. Por el contrario, otros bomberos tenían una imagen clara del tamaño y la ubicación del tanque. Se fijaron especialmente en el contenido del tanque. También podía contener una sustancia inflamable. Sólo una persona había pensado en el riesgo de caída del tanque, pero no lo comunicó a sus superiores.

La situación descrita anteriormente es una en la que los conocimientos necesarios para prevenir un accidente están presentes en el grupo. Sin embargo, no existía -en retrospectiva- la cultura adecuada para compartir dicha información. Si el bombero hubiera compartido sus preocupaciones sobre el peligro de caída de la cisterna con el oficial al mando o con los jefes de dotación, la situación podría haber acabado de otra manera.

2.2 Incorporación de momentos CRM

El cuerpo de bomberos debe ejecutar un cambio de cultura. Es necesario un nuevo equilibrio en el que se anime a todos los miembros a compartir la información que consideren crucial. El término *equilibrio* se ha elegido deliberadamente. Durante las

intervenciones urgentes, en las que la situación es muy dinámica, la mayoría de los bomberos experimentan una u otra forma de estrés. Debido al carácter urgente y dinámico de la intervención, se aplica un estilo más jerárquico. Como la situación es más peligrosa y/o hay más riesgo para las vidas humanas (civiles o propias), se impone un estilo de este tipo para mantener el control sobre la gestión de la intervención.

En una situación así, no es normal que un bombero se acerque a un mando y le señale un riesgo del que tal vez no se haya percatado. Si el cuerpo de bomberos quiere utilizar esa información para evitar accidentes, tendrá que crear una cultura que fomente el intercambio de esa información, incluso con la tensión del momento.

2.2.1 Recepción de nuevos miembros

Un momento importante para marcar la pauta es la incorporación de nuevos miembros en el equipo. Cuando las personas son nuevas, determinarán por sí mismas cuáles son las normas (informales) del entorno en el que van a trabajar ahora. Este es el momento de explicarles qué es la gestión de recursos de la tripulación. En este momento, se puede hacer referencia a una historia sencilla como la de United 173. Esta historia ilustra claramente lo que puede ocurrir si la información importante no llega a la persona adecuada de una forma muy sencilla. Además, es el momento perfecto para subrayar el hecho de que el trabajo de los bomberos es un trabajo de equipo. Es cierto que funciona con una estructura jerárquica, pero sin su equipo el líder no significa nada. Todos los eslabones de la cadena son importantes.

2.2.2 Somos dueños de la situación

Puede existir una cultura en la que la gente habla cuando nota algo peligroso. A menudo, faltan los desencadenantes serios para hacerlo. Es importante incorporar cuáles pueden ser. Cuanto mayor sea el riesgo y la dinámica de la intervención, más difícil será darse cuenta. A medida que aumentan estos, también aumentan las posibilidades de que algo salga mal. Esto significa que se hace más importante utilizar la CRM para disminuir la probabilidad de accidentes a la mínima posibilidad.

Durante las intervenciones en incendios, llega un momento en el que los bomberos dominan la situación. Los bomberos son los dueños de la situación. Esto se suele comunicar a la central. También es una buena idea comunicarlo dentro del canal de radio de la propia intervención. *"Somos dueños de la situación*" significa en realidad que creemos que lo somos. Siempre podemos equivocarnos. Cuando se hace esta llamada por radio a todos los presentes en el lugar de los hechos, todos podrán reaccionar a la llamada cuando vean u oigan algo que no sea compatible con una "situación que está bajo control".

Figure 5. El conductor-operador de la bomba suele estar en una posición ideal para mantener una visión general de la situación y avisar si algo -según él- va mal *(Picture: Nick Lemahieu)*

Hace años, hubo un incendio en Bruselas (Bélgica) en el que equipos de bomberos buscaban fuego en una vieja mansión reformada y dividida en apartamentos. Todo el mundo estaba en su zona de confort, ya que el incendio no parecía significar gran cosa. Los equipos habían conseguido acceder al primer piso y al tercero. Las circunstancias a las que se enfrentaban reforzaban su imagen sobre un incendio muy pequeño. Sólo se veía un poco de humo, no había acumulación de temperatura,... Todo parecía apuntar en la dirección de un pequeño fuego latente en algún lugar del edificio.

Esta imagen se vio perturbada de repente por unos mensajes transmitidos por radio. Todo el mundo debía abandonar el edificio inmediatamente. Los bomberos salieron asombrados. *¿A qué venía tanto alboroto?* Se quedaron aún más asombrados cuando se dieron la vuelta y comprobaron que el incendio se había declarado por completo en el segundo piso. El incendio en el segundo piso se había desarrollado repentinamente de forma extremadamente rápida y había superado la fase de flashover. Sin la llamada de los miembros del equipo que se encontraban fuera del edificio (los conductores de las autobombas, los operadores de los camiones escala y el oficial jefe), la situación para el equipo que se encontraba en el tercer piso podría haber llegado a ser muy precaria. Al fin y al cabo, estos edificios tienen suelos de madera y no es inimaginable que se produzca un incendio de tal magnitud.

Se aplicó el CRM antes de que existiera el término. Esta historia ilustra el valor añadido que pueden ofrecer los conductores de camiones de bomberos. Están en el exterior. Su visión no está limitada por una máscara respiratoria. Su trabajo físico es en circunstancias normales más limitado que el de los equipos que trabajan en el interior del edificio. Por ello, su ritmo cardíaco es menor y eso les facilita pensar en lo que ven. La realización de grandes esfuerzos físicos es difícil de compaginar con el pensamiento. Este hecho hace que los conductores, que a menudo tienen una buena visión del edificio en llamas, estén perfectamente situados para transmitir información crucial si creen que la situación va mal.

2.2.3 Los osos comen limones

El estrés de la situación no siempre es fácil para un oficial (al mando). Recibe una sobrecarga de información. Hay que tomar decisiones. Es un trabajo difícil. Pasar por alto una información importante es bastante fácil.

Hace años, los bomberos fueron enviados a un apartamento donde se había declarado un incendio. Al llegar, observaron un ligero desarrollo de humo, pero nada que hiciera pensar en un gran incendio. El jefe de dotación optó por hacer un reconocimiento en el tercer piso. Probablemente, había un poco más de humo en esa planta que en las demás. En ese momento no tenía ninguna información que sugiriera otro escenario. Subieron juntos y no encontraron indicios de un gran incendio. De repente, las circunstancias evolucionaron. Poco después, los cinco bomberos saltaron por la ventana del tercer piso. Varios de ellos sufrieron heridas importantes. El equipo acabó justo encima del incendio durante su búsqueda.

Posteriormente se supo que uno de los bomberos, el más joven de la dotación, había tenido una visión corta de la fachada trasera mientras conducía. A lo largo del pequeño espacio entre dos edificios pudo ver brevemente la fachada trasera del edificio al que estaban atendiendo. Ese lado estaba ardiendo en toda la altura de tres plantas. Esa persona pensó que todos en el camión de bomberos lo habían visto. Parecía que no. Nadie más había mirado en esa dirección específica en ese momento. Conducir a un incendio puede ser agitado. Especialmente en un trayecto corto. La gente está ocupada colocándose el equipo de protección, el material,... Se está comprobando la conexión de radio.

El jefe de dotación ya pasa algunas instrucciones a los bomberos que van en la parte trasera del camión, se está comunicando por radio o simplemente está intercambiando información sobre la ruta con el conductor,... Hay numerosas razones que explican por qué los demás miembros del equipo se perdieron esa imagen de la que se disponía muy poco tiempo.

Encima de todo, para el miembro más joven no era sencillo hablar de ello con el jefe de dotación que tenía 20 años más*. ¿Qué habría pasado si el oficial al mando hubiera recibido esa información? ¿Si existiera una cultura en la que se animara a todo el mundo a hablar con el oficial al mando (jefe de dotación) en tal caso?*

De todos modos, en una situación ajetreada, será difícil obtener la atención de los mandos. Está ocupado con todo tipo de tareas. A menudo, el mano está estresado. Todo esto hace que le resulte difícil escuchar de verdad. Un parque de bomberos estadounidense encontró una solución. Introdujeron una frase en clave. Eligieron algo absurdo: *Los osos comen limones.* Esta frase no encaja en absoluto en el contexto de una intervención de los bomberos. Y esa es exactamente la intención. Escuchar esta frase tiene que sacar al oficial al mando de sus prisas por un breve instante.

Los jefes de dotación de ese parque de bomberos saben que tienen que dejar todo lo que están haciendo al oír esta frase. Su atención se necesita en otro lugar. Significa que alguien les está trayendo una información que esa persona cree que puede ser crucial para la continuación segura de la intervención.

Figura 5 El fuego arrasa el tejado. Unas vigas de madera conectan el frontal con otras partes del edificio. Con el tiempo, estas vigas se quemarán y el frontal podría caer hacia el exterior.*(Picture: Frank Boelens)*

Imagínese que los bomberos intervienen en caso de incendio en una casa antigua y solitaria. A su llegada, el fuego ya ha atravesado completamente el tejado (véase la figura 5). El oficial jefe decide abandonar la casa y ordena una estrategia defensiva. Durante la intervención, la estructura de madera del tejado arde por completo. En un momento dado, el alcalde llega al lugar y el oficial jefe se dirige hacia él para informarle del incendio en curso. En ese momento, un bombero corre hacia ellos. Ve que el frontal ya no está sujeto por la estructura del tejado y que la fachada empieza a inclinarse hacia el exterior. Dos compañeros están extinguiendo el fuego en la zona de de afectación del frontal (si cayese) y el bombero no consigue contactar con su sargento. Interrumpir al oficial jefe en su conversación con el alcalde no es tan sencillo. Empieza su mensaje con "Jefe, los osos están comiendo limones"...

En una de sus increíbles conferencias sobre accidentes de aviación Nickolas Means dice: No seas el capitán testarudo. Esto es aplicable a todos los jefes de dotación y jefes del cuerpo de bomberos. Estar en el cuerpo de bomberos significa trabajar en equipo. Nos necesitamos unos a otros e incluso un aprendiz en su primera intervención puede darse cuenta de algo que todos los demás, debido a las circunstancias, podrían haber pasado por alto.

3 Fuentes

[1] *Wikipedia, United Airlines 173, bekeken op 23 juni '20*

[2] *Airdisaster.com, United Airlines Flight 173, bekeken op 23 juni '20 via web.archive.org*
[3] *Means Nickolas (2016) How to crash an airplaine, presentatiegedurende The lead developer UK 2016*
[4] *Pieter Maes, inspirerende, uitdagende en out of the box ideeën van 2008 tot heden en hopelijk nog lang in de toekomst*
[5] *Inspectie Brandweerzorg en rampenbestrijding (2000) Ongeval brandweer Wognum 1999*

Karel Lambert