

#tandem

EL LIDERAZGO HUMANITARIO: LECCIONES DEL PASADO Y DIRECTRICES PARA EL FUTURO



JOHN MITCHELL
INVESTIGACIÓN ADICIONAL DE MAE ALBIENTO
ENERO 2024



EL LIDERAZGO HUMANITARIO: LECCIONES DEL PASADO Y DIRECTRICES PARA EL FUTURO

JOHN MITCHELL

INVESTIGACIÓN ADICIONAL DE MAE ALBIENTO

ENERO 2024

EL AUTOR AGRADECE LAS OBSERVACIONES Y VALIOSÍSIMOS COMENTARIOS DE LOS SIGUIENTES
EVALUADORES: PHOEBE DOWNING, JOSHUA HALLWRIGHT, ALICE OBRECHT, JULIET PARKER Y HUGO SLIM.

MI AGRADECIMIENTO TAMBIÉN PARA DANI SKIDMORE Y ZARA HUSSAIN, COMPAÑEROS DE TANDEM, POR
SUS EXCELENTE REVISIONES Y SUGERENCIAS.

Índice de recuadros e infografías 5

Antecedentes y objetivos 6

Sección 1. Lecciones del pasado: tres ejes temáticos comunes 7

- 1.1 Introducción 7
- 1.2 Liderazgo humanitario y su asociación con el fracaso 7
- 1.3 El liderazgo va mucho más allá del individuo 8
- 1.4 El liderazgo humanitario es un concepto difícil de definir 9
- 1.5 Resumen de los puntos claves 9

Sección 2. ¿Quiénes son los líderes? Liderazgo local y liderazgo con perspectiva de género 10

- 2.1 Introducción 10
- 2.2 Liderazgo local 10
- 2.3 Liderazgo con perspectiva de género 11
- 2.4 Liderazgo, diversidad e interseccionalidad 13
- 2.5 Resumen de los puntos claves 14

Sección 3. Liderazgo operativo 15

- 3.1 Introducción: el entorno operativo 15
- 3.2 Modelos operativos, limitaciones y soluciones 15
 - 3.2.1 Tres enfoques de liderazgo operativo 16
 - 3.2.2 Liderazgo compartido y acción colectiva: limitaciones y soluciones 17
 - 3.2.3 Cómo se establece la autoridad para liderar 18
 - 3.2.4 Limitaciones institucionales y la cultura de aversión al riesgo 22
- 3.3 Resumen de los puntos claves 23

Sección 4. Liderazgo y protección 24

4.1 Introducción 24

4.2 Liderazgo mundial para conseguir acceso y protección 24

4.2.1 Liderazgo en materia de protección a nivel nacional y en operaciones de primera línea 25

4.3 Resumen de puntos claves 28

Sección 5. Directrices para el futuro: mejorar el liderazgo operativo a través del liderazgo sistémico 29

5.1 Introducción 29

5.1.1 Una perspectiva integral del sistema 30

5.1.2 Fomento de la reflexión 30

5.1.3 Un cambio en el enfoque colectivo 30

5.2 Por qué el liderazgo sistémico es importante: una panorámica general 30

5.3 Impulso de un cambio transformativo 34

5.3.1 El cambio es un proceso largo 34

5.3.2 Los líderes formales tienen un poder catalizador 34

5.3.3 Los líderes deben anticipar y gestionar la resistencia al cambio 34

5.4 Resumen de los puntos clave 35

Sección 6. Reflexión personal 36

Referencias bibliográficas 37

ÍNDICE DE RECUADROS

- Recuadro 1. Cuestionar las agendas del norte: Abbas Hullet lidera con el ejemplo 11
- Recuadro 2. Cultura, identidad y liderazgo: Jemilah Mahmood 14
- Recuadro 3. Mantener y comunicar una visión: Andrew MacLeod 17
- Recuadro 4. Ganarse la autoridad para liderar: Sara Pantuliano 18
- Recuadro 5. Habilidades sociales y comunicativas esenciales para crear coaliciones fuertes 19
- Recuadro 6. Cinco cosas que deben hacer las personas que lideran para crear un equipo eficaz 19
- Recuadro 7. El arte de tomar decisiones: cuatro ejemplos desde el terreno 20
- Recuadro 8. Nadar contra corriente: Abbas Hullet instituye una cultura de riesgo en una sociedad nacional de la Cruz Roja 22
- Recuadro 9. El valor de entender el contexto para conseguir acceso a Somalia: El Khidir Daloum 26
- Recuadro 10. Té con los talibanes: Mark Bowden entabla el diálogo para proteger a los civiles 26
- Recuadro 11. Pensamiento sistémico: perfil de liderazgo del personal de coordinación residente de la ONU 29
- Recuadro 12. Posibles acciones para cambiar la cultura al nivel de régimen y promover un liderazgo operativo 32

ÍNDICE DE INFOGRAFÍAS

- Infografía 1. Acceso de hombres y mujeres a posiciones de liderazgo en el sector 13
- Infografía 2. Una panorámica general: el modelo de Geels 31

ANTECEDENTES Y OBJETIVOS

El objetivo de este documento es presentar el panorama actual teórico y práctico en torno al liderazgo humanitario a los 60 altos cargos que participan en Tandem, el programa de liderazgo ejecutivo mundial de ODI (Instituto de Desarrollo de Ultramar, por sus siglas en inglés).¹ En él se reflexiona sobre cómo se ha entendido el liderazgo humanitario durante las dos décadas pasadas y se resumen cuestiones y retos fundamentales tanto de hoy como del futuro.

El documento está organizado en cinco secciones. La primera contextualiza el tema con una síntesis de las principales conclusiones de la bibliografía existente. La segunda sección explora quién lidera las operaciones humanitarias hoy en día, y la tercera sección examina las experiencias del liderazgo de equipos operativos. La cuarta sección evalúa la experiencia de los y las líderes en materia de protección, y la quinta sección introduce el liderazgo sistémico y explica cómo puede generar mejoras estratégicas en el liderazgo a largo plazo. El documento termina con una reflexión personal.

El contenido está basado principalmente en un conjunto de trabajos sobre liderazgo humanitario y otros temas relacionados que han sido desarrollados por la Red de Aprendizaje Activo para la Responsabilidad y el Desempeño (ALNAP, por sus siglas en inglés), la red de aprendizaje humanitario. Esta información se ha complementado con una revisión más amplia de bibliografía. Algunas de las referencias y casos ilustrativos vienen de fuentes un tanto antiguas, pero que todavía tienen una gran relevancia para el liderazgo actual. El contenido también incluye reflexiones derivadas de entrevistas informales con altos cargos y de los juiciosos consejos de un grupo de revisión de pares. El documento no incluye datos primarios nuevos, sino que intenta hacer una lectura amplia del tema para ofrecer una visión general del estado actual del liderazgo humanitario y la naturaleza de sus retos futuros.

¹ El programa se basa en el principio de que el aprendizaje debe ser práctico y aplicable a la complejidad operativa de la vida real. Se enfoca en el liderazgo personal, el liderazgo en equipos y el liderazgo para el futuro.

Sección 1. LECCIONES DEL PASADO: TRES EJES TEMÁTICOS COMUNES

1.1 INTRODUCCIÓN

El liderazgo ha sido uno de los ámbitos más estudiados del mundo empresarial desde hace tiempo. Una búsqueda de la palabra en Google genera una auténtica montaña de resultados. En este ámbito, el sector humanitario ha estado lento de reflejos, ya que la primera investigación en profundidad sobre el liderazgo humanitario se publicó en 2011. Desde entonces, el sector ha cosechado un creciente acervo de conocimientos y experiencias a partir de diversas fuentes, tales como evaluaciones, procesos de reajuste, investigaciones, formación, experimentación y análisis.

Muchas de las cualidades, atributos y capacidades que exhiben los líderes humanitarios eficaces no son exclusivos del sector. Sin embargo, el contexto operativo en el que se desarrollan sí que es único y esto plantea un conjunto de cuestiones muy específicas que examinaremos en detalle en la sección 3. Pero primero, para ayudar a los lectores a que entiendan cómo se percibe y entiende el liderazgo en el sector humanitario, vamos a examinar tres ejes temáticos recurrentes en la bibliografía.

1.2 LIDERAZGO HUMANITARIO Y SU ASOCIACIÓN CON EL FRACASO

Como demuestran algunos informes de evaluación, el liderazgo se ha vinculado (y a menudo todavía se vincula) a la idea de fracaso y culpa. Algunas evaluaciones de los años 70 y 80 del siglo pasado (incluyendo evaluaciones de Tansley en 1974 y Chambers en 1985, que desafortunadamente ya no están disponibles) reflejaban una falta de liderazgo que se hizo más destacada en los 90, sobre todo después de las evaluaciones de crisis internacionales de gran magnitud, como el genocidio en Ruanda en 1994 y la crisis en Kosovo en el 2000. Este es un tema recurrente que surgió de nuevo en respuestas a notorios desastres naturales. Las actuaciones en el terremoto de Haití y en las graves inundaciones de Pakistán, ambas en 2010, recibieron muchas críticas por tener unos resultados deficientes que fueron «definidos por un liderazgo deficiente» (ALNAP, 2012). También se identificaron fallos en las sedes de varias organizaciones humanitarias. En palabras de un cooperante veterano de aquella época, «tenemos problemas de liderazgo en todas partes» (Walker y Russ, 2010).

Por lo tanto, no debe sorprender que la *Evaluación de la respuesta humanitaria* de 2005, llevada a cabo por el Comité Permanente entre Organismos de la ONU (IASC, por sus siglas en inglés), encontrase graves carencias en el liderazgo de la ONU y destacase este asunto como un campo prioritario de acción. A pesar del compromiso del IASC por fortalecer la capacidad de liderazgo en todos los niveles del sistema, los retos y barreras a un cambio eficaz fueron generalizados.

Hoy en día todavía existe una marcada sensación de que el liderazgo no cumple con las expectativas.² A nivel individual, parece existir «un problema crítico e histórico en la selección de líderes individuales con una

² La percepción de que el sistema humanitario padece falta de liderazgo está extendida, pero no es universal. Los resultados de una encuesta de 2014 a equipos humanitarios nacionales hallaron que la calidad del liderazgo era «aceptable» o «buena» (Knox Clarke, 2014).

experiencia adecuada» (Davies y Bowden, 2023). A nivel de equipo y de organización, está extendida la creencia de que las culturas, directrices, prioridades e incentivos de las agencias son de hecho un obstáculo para que los líderes hagan su trabajo apropiadamente (Gilmore, 2023; Wendt y Schenkenberg, 2023; Ramalingam y Mitchell, 2022). Por último, al nivel normativo más alto, una evaluación de la política de protección del IASC mencionaba la inclusión del liderazgo como una prioridad en el *Llamamiento a la acción por los derechos humanos* de 2020 del secretario general de las Naciones Unidas.

Visto todo lo expuesto, es razonable preguntarse por qué, pese a todos los esfuerzos hechos para mejorar, todavía nos enfrentamos a lo que se percibe normalmente como una falta de liderazgo. Parte de la respuesta residiría en que los materiales de evaluación tienden a incidir en los fallos más que en los éxitos. Además, los fallos que se aprecian pueden no ser culpa de líderes individuales exclusivamente, sino que estarían influenciados por restricciones y tensiones estructurales profundas del sistema humanitario en sí mismo. Esto lo examinaremos en detalle en la sección 3.2.3.

1.3 EL LIDERAZGO VA MUCHO MÁS ALLÁ DEL INDIVIDUO

En la época en que el mundo humanitario empezó a tomarse más en serio el liderazgo, el modelo dominante era el del «líder heroico»: una persona destacada (normalmente un hombre, pero no siempre) que marca objetivos y proporciona dirección e inspiración a un grupo de seguidores y que lidera las operaciones desde primera línea. Ross Mountain aparece citado a menudo como ejemplo de líder heroico que entró en escena para primero tomar decisiones estratégicas y crear consenso después. Su trabajo como coordinador humanitario en la República Democrática del Congo entre 2005 y 2010 fue elogiado por haber transformado completamente una respuesta fallida a una crisis internacional (Buchanan-Smith y Scriven, 2011).

Este modelo se cuestionó en un estudio que examinaba cómo dirigían las operaciones humanitarias los líderes respetados (Buchanan-Smith y Scriven, 2011; citado en Knox Clarke, 2014). El estudio puso de relieve que muchas de las personas que ejercían un liderazgo extraordinario e inspirador, casi siempre en circunstancias extremadamente difíciles, no se ajustaban al patrón del líder heroico. En realidad, tenían un conjunto de capacidades más interpersonales e intuitivas. Asimismo, los mejores resultados surgían de un proceso complejo y dinámico en el que diferentes personas asumían distintos roles de conducta que alternaban entre el equipo y la persona que lo lideraba. El liderazgo más eficaz era aquel que podía usar las capacidades, experiencias y conocimientos dentro de una red o un equipo y delegar eficazmente elementos del papel de líder en respuesta a las necesidades de la crisis en cuestión.

El liderazgo heroico se sustituyó por este modelo de «líder anfitrión». El cuestionamiento del liderazgo como vertical, estereotípicamente masculino, blanco y angloparlante halló eco en muchas personas, como ilustra el número récord de visionados de una animación corta en la web de ALNAP (ALNAP, 2015). Sin embargo, no todas las características del «liderazgo heroico» han desaparecido. De hecho, algunas se consideran vitales, sobre todo cuando las probabilidades de éxito son escasas. Las personas que lideran con estas cualidades se han descrito como líderes que «osan liderar» (ver sección 4.2.1).

Pero en la práctica, este tipo de líderes es una excepción. Altos cargos comentan en entrevistas que están más dispuestos a tomar decisiones arriesgadas hacia el final de su trayectoria profesional, cuando hay menos en juego y ya han consolidado su reputación. Se ha culpado a las muchas otras personas que no han alcanzado este nivel de liderazgo (un tanto injustamente) por fallos a nivel de organización y de sistema. (Knox Clarke, 2014) y se han convertido en «chivos expiatorios por la ausencia de cambios» (Ramalingam y Mitchell, 2022).

Aunque los individuos son importantes (incluso teniendo en cuenta que algunos han sido culpados injustamente) no son el único elemento relevante en el liderazgo. En efecto, la investigación de Knox Clarke mostró que «el conocimiento y la experiencia de un individuo líder son importantes, pero son solo algunos de los factores significativos que contribuyen a un liderazgo eficaz» (Knox Clarke, 2014). Examinaremos estos factores en mayor detalle en las secciones 3 y 4.

1.4 EL LIDERAZGO HUMANITARIO ES UN CONCEPTO DIFÍCIL DE DEFINIR

Según los autores del primer estudio sobre liderazgo humanitario, «no existe un guion para entender el liderazgo. Esto sería una contradicción. El liderazgo es un arte, y también tiene algo de arte el discernir lo que significa en la práctica este concepto escurridizo a la vez que fundamental» (Buchanan-Smith y Scriven, 2011). Hay pruebas de que el liderazgo es importante en las operaciones humanitarias: «Cuando el liderazgo ha sido eficaz, el impacto que ha tenido en operaciones humanitarias es apreciable» (ALNAP, 2012). Sin embargo, el sector humanitario ha tenido dificultad en identificar este concepto con precisión, como apuntaba escuetamente Ben Ramalingam (2022): «parece que solo lo sabemos cuando lo vemos».

Obviamente, la claridad conceptual es importante. También es útil reconocer que el liderazgo humanitario es un concepto variable con múltiples facetas. El esfuerzo por entender las muchas caras cambiantes de esta noción ha llevado a que los investigadores hayan identificado una plétora de modelos (colectivo, distributivo, adaptativo, autoritario, transformativo, estratégico) y estilos (heroico, humilde, motivacional, atrevido, democrático, laissez-faire, autoritario) (Mitchell, 2022). Todos ellos son válidos y ayudan a dilucidar distintas facetas del liderazgo, pero la enorme variedad y cantidad de conceptos individuales puede resultar apabullante. Ninguno de ellos aporta en sí mismo una imagen completa.

A pesar de que la variedad de modelos y conceptos corre el riesgo de confundir más que aclarar, algunas cualidades y rasgos de un buen liderazgo humanitario aparecen repetidamente en las operaciones. Examinaremos todo esto en mayor detalle en las secciones 3 y 4.

1.5 RESUMEN DE LOS PUNTOS CLAVES

- El liderazgo humanitario tiene una naturaleza única debido a sus diferentes contextos operativos.
- Las actuaciones humanitarias deficientes se han atribuido a un liderazgo fallido, en ocasiones injustamente.
- Se ha reemplazado el modelo tradicional de líder heroico por el modelo de líder anfitrión, aunque los héroes todavía son necesarios cuando las situaciones se complican.
- Los conceptos que subyacen al liderazgo humanitario han ido evolucionando y aumentando, lo cual ha producido una plétora de modelos y enfoques. Todos ellos son útiles y reflejan la naturaleza multidimensional del liderazgo, pero a veces pueden ser confusos y difíciles de precisar.
- Hoy en día existe una considerable diversidad de opiniones sobre qué constituye un buen liderazgo, pero la experiencia sugiere que hay características, capacidades y competencias que se repiten frecuentemente en diversos líderes y contextos.

SECCIÓN 2. ¿QUIÉNES SON LOS LÍDERES? LIDERAZGO LOCAL Y LIDERAZGO CON PERSPECTIVA DE GÉNERO

2.1 INTRODUCCIÓN

¿Quiénes toman las decisiones cruciales acerca de los objetivos, las estrategias y la ejecución de las acciones humanitarias? Debido a la insuficiencia de datos disponibles, solo podemos ofrecer una descripción somera del tema; a pesar de ello podemos hacer observaciones interesantes sobre tendencias y posibles implicaciones.

2.2 LIDERAZGO LOCAL

Hace veinte años, en el análisis de la respuesta al tsunami del océano Índico, se observó una falta crónica de comprensión del contexto y una escasa consideración por la capacidad local, incluyendo el liderazgo local y nacional (Cosgrave, 2007). La bibliografía nos dice que, desde entonces, hemos visto pequeñas mejoras en cómo el sistema internacional se asocia con organizaciones locales y nacionales, así como un incremento en el número de organizaciones que son lideradas localmente. Pero estas mejoras (con notables excepciones) han tendido a ser fragmentarias y temporales, como se observó en la *Evaluación de IASC en su respuesta internacional a la pandemia de la COVID-19* (Featherstone, 2023).

El informe *Estado del sistema humanitario* (ALNAP, 2022) reveló que «el personal nacional es la base de la respuesta humanitaria», constituyendo en 2020 el 93 % de la dotación humanitaria dentro de un país. Pero los empleados nacionales están «todavía muy poco representados en el liderazgo del sistema internacional, tanto a nivel nacional como en las sedes centrales». Según el informe *Datos sobre diversidad* (Blackney *et al.*, 2019), la plantilla internacional tiene 1,5 veces más probabilidad de ocupar altos cargos de liderazgo humanitario que el personal local, y «los trabajadores internacionales ocupan un 60 % de los cargos de liderazgo humanitario de más alto nivel».

Una pequeña encuesta de ALNAP (2022) de agencias de la ONU y organizaciones no gubernamentales internacionales (ONGI) concluyó que menos del 20 % de los puestos de dirección nacional estaban ocupados por personal del país. Los resultados de otra encuesta mostraron que las ONGI emplean el doble de personal local o nacional que las agencias de la ONU en altos cargos de liderazgo humanitario. Por otro lado, el 52 % de los encuestados de las ONGI que trabajaban en los cargos más altos de liderazgo humanitario eran locales o nacionales, mientras que solo el 36 % de los encuestados de la ONU que tenían altos cargos de liderazgo eran locales o nacionales (ALNAP, 2022).

Aunque las ONGI tienen más líderes locales o nacionales en altos cargos a nivel regional, muy pocos miembros de las juntas directivas de las ONGI son de países afectados por las crisis. Un estudio reciente de 15 ONGI descubrió que menos del 20 % de los miembros de las juntas directivas eran de países candidatos a recibir ayuda oficial para el desarrollo. «En la actualidad, incluso una representación tangencial es rara. Solo un 2 % de miembros de juntas directivas afirmaron haber tenido experiencias personales en un contexto de refugiados u otras situaciones humanitarias» (ALNAP, 2022).

Así pues, el liderazgo local o nacional tiene poca representación en la respuesta humanitaria internacional y es probable que esto haya tenido consecuencias negativas en la calidad de las respuestas a las crisis.³ Las organizaciones locales son las primeras en intervenir en caso de crisis, sobre todo cuando el inicio es repentino, y suelen permanecer a largo plazo en situaciones que se extienden en el tiempo. Frecuentemente aportan conocimiento y capacidades vitales; conexiones más estrechas con la gente afectada y con las estructuras locales; a menudo (aunque no siempre) mayor acceso a aquellos en riesgo de violencia o abuso; una mayor comprensión de la cultura, las costumbres y la política local; un mayor potencial para crear una memoria institucional; y una posición privilegiada desde la que trabajar en el triple nexo donde el trabajo humanitario se cruza con el desarrollo y los procesos de paz (Clements *et al.*, 2021).

Además, el liderazgo local puede tener un papel importante en procesos de cambio vinculados a la localización. En este contexto, por ejemplo, el Movimiento Internacional de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja halló que el liderazgo local era crucial para alcanzar «una transformación profunda» de sus sociedades nacionales (FICR, 2013–2015). Este tipo de cambio, como veremos en la sección 5, requiere a veces que los líderes nacionales desafíen el *statu quo* para poner en marcha el proceso (véase el recuadro 1).

RECUADRO 1. CUESTIONAR LAS AGENDAS DEL NORTE: ABBAS HULLET LIDERA CON EL EJEMPLO

Abbas Hullet decidió dejar un alto cargo directivo en la Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja (FICR) en Ginebra para unirse a la Cruz Roja de Kenia. Esta decisión fue motivada por su frustración con la preponderancia de las agendas del norte y con lo que se percibía como un fracaso en la potenciación del liderazgo de la Cruz Roja dentro del Movimiento Internacional de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja. Afirma que lo hizo «para probar[se] a [sí] mismo y al resto del mundo... que se puede conseguir a nivel de sociedad nacional». Abbas abrió un espacio para liderar tomando el timón de una sociedad nacional pequeña y liberándose de las restricciones de una organización internacional mucho más grande. Al cuestionar las dinámicas y relaciones de poder, demostró personalmente la viabilidad de tener líderes locales eficaces y puso en marcha una dinámica de cambio cuyo impacto se extiende hasta la actualidad.

Fuente: Buchanan-Smith y Scriven, 2011.

2.3 LIDERAZGO CON PERSPECTIVA DE GÉNERO

Los datos disponibles indican que la situación respecto al género y el liderazgo es mejor de lo que algunas personas creen. Se han tomado algunas medidas concretas para conseguir la paridad entre hombres y mujeres líderes, sobre todo en altos cargos de liderazgo. Los resultados del informe *Estado del sistema humanitario* muestran que el 49 %

³ La proporción entre líderes locales e internacionales depende de muchos factores, incluyendo la localización. En Oriente Medio y Norte de África, por ejemplo, se ha reconocido desde hace tiempo que los líderes locales son figuras esenciales en las respuestas humanitarias.

de los trabajos mejor pagados en las agencias de la ONU corresponden a mujeres, aunque más hombres continúan ocupando puestos medios de mando (ALNAP, 2022).

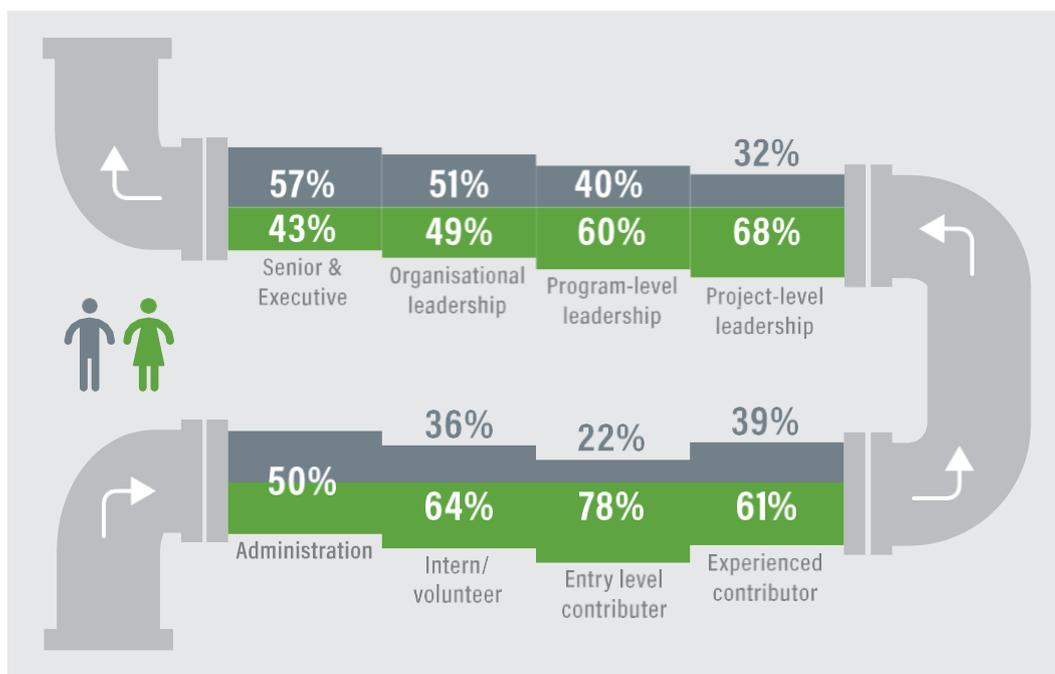
La proporción de mujeres en altos cargos de liderazgo altamente remunerados puede sorprender a algunos, tanto como el hecho de que el 61 % de los puestos mejor pagados en las ONGI están ocupados por mujeres (*ibid.*). Estas cifras sugieren un cambio claro, pero otros estudios muestran un panorama heterogéneo. El informe *Datos sobre diversidad* encontró que había considerablemente más hombres (57 %) que mujeres en los altos cargos de liderazgo humanitario mundial (Blackney *et al.*, 2019), pero es difícil conseguir un panorama preciso y completo. También ha habido progreso en las juntas directivas de las ONGI. Así, la revisión de información accesible públicamente presentaba una tendencia hacia la paridad de género: el 44 % de los miembros de juntas directivas eran mujeres (*ibid.*).

Respecto al liderazgo de las operaciones, una encuesta entre equipos humanitarios nacionales halló que el 60 % de los líderes eran hombres y el 40 % eran mujeres (Knox Clarke, 2014). Aunque esto no representa paridad, los autores señalaban que constituía una mejora respecto a las cifras de investigaciones anteriores. Sin embargo, un informe más reciente mostró que alrededor de un tercio de las personas en puestos de coordinación humanitaria de la ONU son mujeres (Patel *et al.*, 2020), lo cual, en caso de ser cierto, supone un descenso respecto a las cifras de 2014. Además, es interesante que el porcentaje de directoras o delegadas nacionales superara apenas el 40 %, lo que sugiere un relativo retroceso a nivel nacional en la progresión profesional de las mujeres de un alto cargo al siguiente.

La encuesta de Blackney *et al.* (2019) mostró que los hombres ocupaban el 60 % de los puestos de liderazgo en países con riesgos elevados de seguridad. En estos países, los hombres ocupaban el 69 % de los altos cargos, el 55 % de los cargos a nivel de proyecto, y el 56 % de los cargos a nivel de programas (*ibid.*). Aunque las mujeres ocupaban más puestos de liderazgo en el conjunto de países a nivel de proyecto (68 %), este porcentaje disminuía con el rango (*ibid.*; véase la infografía 1).

Dados los avances conseguidos en cerrar la brecha de género en el liderazgo, surgen algunas preguntas. ¿Existen diferencias de género en el estilo de liderazgo? Si es así, ¿cuáles son? ¿Tienen algún impacto en la calidad del liderazgo y los posteriores resultados para la gente afectada por las crisis? Una variedad de estudios y encuestas mencionan algunas características asociadas con mujeres líderes (niveles altos de empatía, diligencia, sensibilidad hacia las necesidades, mejores habilidades de escucha, etc.), pero hay poca o ninguna evidencia concreta para respaldar tales caracterizaciones. Un estudio concluyó que «todavía escasea la evidencia sobre las mujeres líderes en el sector humanitario. Aún no está claro si existe una diferencia en cómo lideran hombres y mujeres y por qué» (Black *et al.*, 2017). El mismo estudio reconoce que «aunque el acervo de fuentes y evidencia disponibles se expande lentamente, tenemos poquísimos datos concretos sobre si el liderazgo de las mujeres *realmente* resulta en una mayor igualdad de género o un mejor programa humanitario», y que «faltan datos de peso para respaldar la afirmación de que la brecha de género en el liderazgo impacta los resultados humanitarios».

INFOGRAFÍA 1. ACCESO DE HOMBRES Y MUJERES A POSICIONES DE LIDERAZGO EN EL SECTOR



Reproducido de Blackney et al., 2019.

2.4 LIDERAZGO, DIVERSIDAD E INTERSECCIONALIDAD

Aunque existen buenas razones para desglosar los puestos de liderazgo en función de género y origen, se corre el riesgo de crear categorías sociales demasiado simplificadas. El concepto de interseccionalidad, propuesto por primera vez por Kimberlé Crenshaw en 1989, propone que cada uno de nosotros vive en una especie de red en la que distintos hilos de poder, identidad y elección personal se cruzan para dar forma a nuestra identidad personal (Slim, 2015, basado en Crenshaw, 1989). La conclusión para el liderazgo es que cada líder tiene una mezcla personal sui géneris de atributos y experiencia que pueden contribuir de forma conjunta a un liderazgo eficaz.

Un estudio del liderazgo humanitario internacional encontró que la capacidad de conectar con aspectos diferentes de la identidad personal en distintos contextos puede ser un elemento importante del liderazgo (Buchanan-Smith y Scriven, 2011). Esta capacidad es palpable en Jemilah Mahmood, que fundó Mercy Malasia y ha sido subsecretaria general de Alianzas de la FICR y jefa de secretaría de la Cumbre Mundial Humanitaria (véase recuadro 2).

RECUADRO 2. CULTURA, IDENTIDAD Y LIDERAZGO: JEMILAH MAHMOOD

Jemilah considera que tiene múltiples culturas e identidades, incluyendo malasia, malaya, china, doctora, musulmana, mujer, madre, humanitaria y líder de negocios mundial. Recurre a cada una de ellas para orientar sus percepciones y comportamientos dependiendo del contexto. No siempre decide actuar de acuerdo a una única cultura o identidad porque están todas dentro de ella y a menudo usa varias al mismo tiempo para guiar su comportamiento. Por ejemplo, cuando trata de llevar suministros de emergencia a una zona de conflicto, usa su identidad humanitaria y su cultura empresarial, y se vale de su identidad y experiencia como doctora para establecer su credibilidad.

Fuentes:

Lane et al., 2009; Buchanan-Smith y Scriven, 2011.

2.5 RESUMEN DE LOS PUNTOS CLAVES

- Una mayoría significativa del personal sobre el terreno es local o nacional, pero está muy poco representado entre los altos cargos de liderazgo.
- Las ONGI tienen un porcentaje significativamente mayor que la ONU de personal local o nacional en altos cargos, así como más líderes locales y nacionales en altos cargos regionales.
- Hay poquísimos miembros de juntas directivas de agencias que sean de países con probabilidad de recibir ayuda internacional.
- El sistema internacional avanza hacia la paridad entre hombres y mujeres líderes. Los datos muestran que el 61 % de los puestos mejor pagados de las ONGI están ocupados por mujeres, mientras que el porcentaje en la ONU es del 49 %.
- En países con riesgo elevado de seguridad, los hombres ocupan el 60 % de altos cargos.
- También hay tendencia hacia la paridad en las juntas directivas. En las ONGI, 44 % son mujeres.
- Falta evidencia que demuestre diferencias o un impacto distinto entre mujeres y hombres líderes.
- La interseccionalidad puede ayudarnos a evitar una categorización simplificada del liderazgo que se base tan solo en género y cultura. También nos puede ayudar a reconocer que las personas son sujetos complejos con una mezcla única de capacidades y que no están restringidos a una única categoría.

SECCIÓN 3. LIDERAZGO OPERATIVO

3.1 INTRODUCCIÓN: EL ENTORNO OPERATIVO

Como se mencionó al principio de este documento, lo que diferencia al liderazgo humanitario del liderazgo en otros sectores es su singular entorno operativo. Aunque no existe un único contexto humanitario, es muy probable que se den ciertas características básicas:

- situaciones de riesgo para la vida;
- la necesidad de actuar rápidamente, a menudo con riesgo para la seguridad, y difícil acceso a la población afectada;
- falta de información suficiente con la que tomar decisiones;
- tensión entre objetivos a corto y largo plazo;
- un entorno altamente modular dividido entre muchas agencias y mandatos; y
- problemas de protección y de derechos humanos aparentemente irresolubles.

En estas circunstancias, el liderazgo puede ser realmente arriesgado. Por otro lado, el tipo de liderazgo perfecto o ideal no existe. No importa lo bien dirigidas que estén las operaciones, siempre habrá «cierta medida de caos y respuesta improvisada» (T'Hart y Boin, 2010).

Aunque la acción internacional involucra a una gran variedad de actores, incluyendo la misma gente afectada por la crisis, la estructura internacional del sistema se compone de equipos humanitarios de coordinación (HCT, por sus siglas en inglés), grupos temáticos, el Fondo Central de Respuesta a Emergencias (CERF, por sus siglas en inglés) y fondos aportados por los países, todo lo cual está diseñado para facilitar una acción colectiva bajo la dirección del coordinador del socorro de emergencia (ERC, por sus siglas en inglés). La Agenda Transformativa de 2011, la Cumbre Mundial Humanitaria de 2016 y el «Gran Pacto» incluyeron compromisos adicionales para proporcionar una coordinación y un liderazgo mejores, así como para rendir cuentas de los resultados colectivos conjuntamente. Existen, por supuesto, otros muchos actores humanitarios que están parcialmente ocultos al sistema formal y, por consiguiente, deficientemente supervisados y mal representados en la bibliografía.

El *Manual para el Coordinador Residente y Humanitario* de la ONU de 2019 expone en detalle los principios exigidos, las expectativas y los marcos normativos para el liderazgo humanitario de la ONU.

3.2 MODELOS OPERATIVOS, LIMITACIONES Y SOLUCIONES

Esencialmente, el liderazgo operativo consiste en:

«alcanzar una visión y unos objetivos claros para la respuesta humanitaria, crear un consenso que aglutine a los cooperantes alrededor de esa visión y esos objetivos, y encontrar maneras de llevar a cabo colectivamente esa visión para el beneficio de la población afectada, a menudo en entornos difíciles y hostiles». (Buchanan-Smith y Scriven, 2011).

¿Hasta qué punto ha cumplido el liderazgo humanitario con la realización de esta visión? Para responder esta pregunta será útil entender los tres tipos de liderazgo que se encuentran normalmente en las operaciones:

1. el liderazgo del individuo excepcional,
2. el liderazgo estructural y
3. el liderazgo compartido.

Repasaremos cada uno de ellos a partir de las conclusiones de Knox Clarke (2014).

3.2.1 TRES ENFOQUES DE LIDERAZGO OPERATIVO

En algunas situaciones, el liderazgo depende en gran medida de los atributos personales y el dinamismo de líderes individuales. Por lo tanto, el **enfoque del individuo excepcional** asume tácitamente que los líderes individuales usan sus capacidades y conocimientos para formular estrategias y planes eficaces y luego usan su influencia y poder de negociación para inspirar a los demás. Este enfoque precisa de la capacidad de identificar líderes excepcionales y el subsiguiente desarrollo de habilidades adicionales de liderazgo dentro del equipo.

Sin embargo, los resultados de las investigaciones muestran que este enfoque *no* ha encajado demasiado bien en las operaciones humanitarias. Aunque resultó útil a la hora de tomar decisiones rápidas y tener flexibilidad operativa (especialmente en situaciones que involucraban a una sola agencia), era difícil encontrar individuos excepcionales. Además, con este enfoque existía el riesgo de caer en la inercia y tomar decisiones ineficaces.

El **enfoque estructural** depende de la creación de jerarquías claras y procedimientos formales. Se caracteriza por elevados niveles de delegación, así como por acciones determinadas por sistemas y procedimientos, y se encuentra frecuentemente en servicios de bomberos y protección civil, como el Sistema de Mando de Incidentes de Estados Unidos (ICS, por sus siglas en inglés). Está basado en la teoría de que los procedimientos eliminan la necesidad de tener confianza y relaciones interpersonales sólidas. Así, el objetivo principal es establecer estructuras y sistemas, y entrenar al personal a usarlos.

El enfoque estructural se ha usado ampliamente en las respuestas humanitarias. Aunque los procedimientos operativos establecidos no sean siempre evidentes en los equipos de intervención, cuando lo han sido, han producido buenos resultados. Este enfoque se sustenta particularmente en la claridad en las funciones, en procedimientos de evaluación comunes y en principios operativos definidos, pero ha sido criticado por su inflexibilidad y por no adaptarse bien a entornos dinámicos, especialmente en grupos interagenciales. Además, la experiencia señala que los sistemas no sustituyen a la confianza y que el uso eficaz de los sistemas sigue dependiendo hasta cierto punto de las relaciones formadas a través del entrenamiento o trabajo común.

El **enfoque del liderazgo compartido** se basa en el principio de la colaboración y en un conjunto de creencias: que un grupo puede gestionar la carga de trabajo más eficazmente que un individuo; que múltiples perspectivas producen una visión más integral; y que una responsabilidad compartida incrementa el compromiso de los miembros de un grupo. Esto no quiere decir que se prescindiera de un líder individual propiamente dicho, sino más bien que es necesario que la persona líder tenga muy buenas habilidades de facilitación. La mayoría de los equipos necesitarán a alguien que ocupe la posición de liderazgo en términos de *primus inter pares*.

Este enfoque se cimienta en la creación de una adecuada dinámica de grupo en torno a estructuras, procesos y conductas de equipo.

La experiencia práctica muestra que el liderazgo compartido es generalmente el más adecuado para las operaciones humanitarias y se ha demostrado su éxito en la toma conjunta de decisiones y la rendición de cuentas colectiva. Dicho esto, aspectos de los otros dos modelos también pueden ser importantes, especialmente en el caso de estructuras y procedimientos organizativos.

3.2.2 LIDERAZGO COMPARTIDO Y ACCIÓN COLECTIVA: LIMITACIONES Y SOLUCIONES

Aunque el liderazgo compartido parece ser el enfoque más apropiado para conseguir resultados colectivos, sobre todo en contextos donde confluyen varias agencias, la bibliografía demuestra que una ejecución exitosa no es fácil en absoluto.⁴ El desafío principal es establecer una visión y una meta, y que todos tengan claros los pasos necesarios para conseguirlas. Muchos de los problemas que surgen parecen reflejar las contradicciones y ambigüedades de las agencias individuales más que las metas colectivas de los equipos nacionales y grupos temáticos humanitarios. Se espera que los grupos temáticos proporcionen un liderazgo estratégico, mantengan y comuniquen una visión, y coordinen la intervención. Sin embargo, no tienen unas estructuras claras de autoridad para conseguirlo, e incluso a veces trabajan en contextos donde se cuestiona su papel (Davies y Bowden, 2023). Por otro lado, un estudio encontró una correlación significativa entre el grado de apoyo que recibe un líder formal de su equipo y la efectividad del líder (Knox Clarke, 2014), y otro estudio señaló que los líderes que adoptan una cooperación reforzada por la relación entre miembros del equipo locales y miembros en el extranjero mejoran su desempeño (Salem, 2019).

La bibliografía sí incluye algunos ejemplos de líderes que mantienen y realizan su visión (véase el recuadro 3), pero no podemos precisar con certeza con cuánta frecuencia ocurre.

RECUADRO 3. MANTENER Y COMUNICAR UNA VISIÓN: ANDREW MACLEOD

Una visión compartida acerca de la cooperación entre civiles y militares, basada en lo que entonces era un novedoso sistema de grupos temáticos, tuvo que forjarse rápidamente con la implicación del ejército pakistaní y de un gran número de agentes humanitarios internacionales. Esto resultó ser un proceso caótico y tumultuoso en el que fue crucial el liderazgo de Andrew MacLeod, alto funcionario de la ONU que actuaba como coordinador de los grupos temáticos en la parte internacional. En colaboración con el ejército pakistaní, desarrolló el concepto de «coordinación sin injerencias», que compaginaba la independencia de las ONG con el imperativo de coordinarse con el ejército para que

⁴ Liderar un equipo polifacético para alcanzar un objetivo común se compara a menudo con la dirección de orquesta, donde hay que asegurarse de que todas las secciones de la orquesta estén afinadas y tocando al unísono. Las partes hacen el todo, pero el todo es más que la suma de sus partes (Hankinson, 2015).

pudiesen cubrirse los distintos espacios. Esto dio lugar a lo que el coordinador humanitario describió como «la cooperación militar más exitosa jamás realizada», que en definitiva contribuyó a la efectividad de la acción humanitaria.

Adaptado de Buchanan-Smith y Scriven, 2011.

Nos centraremos ahora en dos de los desafíos más comunes: establecer la autoridad para liderar y tomar decisiones; y la existencia de barreras institucionales y mandatos en conflicto.

3.2.3 CÓMO SE ESTABLECE LA AUTORIDAD PARA LIDERAR

Este es un problema recurrente en las operaciones humanitarias. Efectivamente, un puesto formal de liderazgo no inspira respeto de forma automática; una autoridad jerárquica en sí misma no es suficiente para procurar líderes efectivos. Hombres y mujeres líderes tienen que *ganarse* su autoridad. De hecho, nunca se insistirá lo suficiente en este aspecto: la autoridad personal, más que la autoridad intrínseca al puesto, se considera frecuentemente el factor determinante en la efectividad del liderazgo. El liderazgo va a menudo mucho más allá de la autoridad jerárquica del líder.

RECUADRO 4. GANARSE LA AUTORIDAD PARA LIDERAR: SARA PANTULIANO

En las montañas Nuba de Sudán, Sara Pantuliano montó durante la guerra civil norte-sur el único programa operativo que reconocían tanto el Gobierno de Sudán como el Movimiento de Liberación del Pueblo de Sudán. Todavía no ocupaba una oposición de autoridad. En palabras de su supervisor directo: «era la menos veterana del escalafón, pero se convirtió en la persona más importante de la unidad». El programa que estableció Sara consistía en una única iniciativa coordinada y transversal que se centraba en principios de actuación desarrollados en colaboración con varios grupos. Para este notable logro, Sara necesitó de unas dotes políticas excepcionales, una clara comprensión del entorno local bajo un prisma político, y la habilidad de captar la complejidad inherente al contexto y actuar en consonancia. Más aún, tuvo que trabajar de manera ecuánime con las dos partes del conflicto. Se le reconoció a Sara el haber entendido el contexto político sin involucrarse personalmente en él. Para ello fue esencial una gran dosis de pericia y dedicación para establecer relaciones. Sara recuerda pasar horas con todos los participantes antes de reuniones importantes para que llegasen más o menos conformes con las decisiones que debían tomarse.

Fuente: Buchanan-Smith y Scriven, 2011.

Ganarse la autoridad en equipos y coaliciones es uno de los retos más grandes en las operaciones. Se necesita una gran variedad de aptitudes que incluyen cualidades personales y capacidades de gestión, especialmente habilidades comunicativas y sociales.

RECUADRO 5. HABILIDADES SOCIALES Y COMUNICATIVAS ESENCIALES PARA CREAR COALICIONES FUERTES

- **Escuchar y estar preparado para aprender de los demás.** Incluso los y las líderes con más experiencia creen firmemente en escuchar a otras personas e incorporar sus sugerencias. De hecho, un estudio mostró que un error fatídico de los líderes menos eficaces es su falta de actitud receptiva a nuevas ideas (Zenger *et al.*, 2007).
- **Compartir información y ser transparentes.** Dedicar tiempo a compartir información es esencial para mejorar las estrategias y la respuesta operativa (Knox Clarke, 2014).
- **Hablar claro y mantener conversaciones valientes.** Esto puede implicar que salgan a relucir cuestiones difíciles o, en el caso de los equipos, que se tenga que ser directo con el personal, sobre todo si las cosas no marchan bien.
- **Relacionarse estrechamente con el equipo.** Algunos estudios muestran que el personal estará mucho más dispuesto a trabajar por su líder si percibe que se preocupa por ellos; el personal debe sentir que tiene una relación personal con su líder.
- **Tener buenas aptitudes relacionales.** Este conjunto de aptitudes incluye la facilidad de establecer alianzas, redes y coaliciones, y la habilidad de negociar e interactuar con una variedad de agentes.

Adaptado de Buchanan-Smith y Scriven, 2011.

Sin embargo, las habilidades y la experiencia en sí mismas no suelen ser suficientes, sino que es importante asimismo establecer estructuras y normas de actuación claras. Estas variarán dependiendo de hasta qué punto los equipos adoptan un enfoque común, llegan a consensos y comparten la toma de decisiones. Cuanto mayor implicación, mayor pérdida de autonomía (Knox Clarke y Campbell, 2015).

En cualquier caso, existe una gran correlación entre, por un lado, las aptitudes de la persona líder y, por otro, el grado de efectividad del liderazgo y de la toma de decisiones en un equipo (Knox Clarke, 2014). Esto requiere una clara comprensión de los parámetros de la autoridad para tomar decisiones. Las mejores estructuras de equipo otorgan distintos niveles de autoridad para tomar decisiones dentro del equipo y dejan claro qué tipo de decisiones *no* se deben delegar.

Las estructuras grupales también necesitan flexibilidad. Los miembros de un equipo deben estar preparados para asumir cambios en los niveles de autoridad y sus responsabilidades personales a medida que la situación cambia.

RECUADRO 6. CINCO COSAS QUE DEBEN HACER LAS PERSONAS QUE LIDERAN PARA CREAR UN EQUIPO EFICAZ

1. Asumir la responsabilidad de las decisiones finales sobre cuestiones que afectan a toda la unidad.
2. Crear y mantener las condiciones que permitan que el grupo y el liderazgo delegado tengan éxito.

3. Mantener una visión general de la organización y su posición dentro de la acción humanitaria.
4. Hacer que la unidad reflexione sobre sí misma.
5. Intermediar entre la unidad y la organización.

Quizás mucho más importante incluso es fomentar la confianza entre los miembros de un equipo. Ello implica que todos respeten la competencia de los demás, que todos estén dispuestos a apoyar las decisiones con las que no están totalmente de acuerdo (pero que consideran que no son perjudiciales) y que todos sean capaces de expresar su desacuerdo de forma constructiva. En palabras de un líder de operaciones que describía a su equipo: «tenemos que ser capaces de discrepar sin crispación» (Knox Clarke, 2014).

Todo esto exige un sentido fuerte de unión. Un estudio de ALNAP afirma que un liderazgo operativo eficaz se consigue a través de interacciones reguladas por estructuras y procedimientos entre el individuo con responsabilidades formales de liderazgo y el resto del grupo. Estos tres elementos (individuos, grupos, y estructuras y procedimientos) se consideran ingredientes necesarios del liderazgo (*ibid.*). A menudo, no hay tiempo de conseguir este nivel de unión, sobre todo en el caso de crisis que sobrevienen repentinamente, pero las personas líderes más experimentadas sí pueden sobreponerse a retrasos y dudas sobre cómo tomar decisiones.

RECUADRO 7. EL ARTE DE TOMAR DECISIONES: CUATRO EJEMPLOS DESDE EL TERRENO

1. Abby Maxman, antigua directora nacional en Etiopía de CARE (Cooperativa de Asistencia y Socorro en todas Partes, por sus siglas en inglés), reconoció que crear consenso es más fácil en una situación de crisis crónica. Describió el proceso como «un maratón, no un sprint. Si corres demasiado rápido, agotarás tu energía y tu capital». Este es un ejemplo de un enfoque analítico, cuya meta es identificar la mejor forma de proceder entre varias opciones diferentes. Este enfoque se adecúa mejor a situaciones en las que hay disponibilidad de tiempo e información.
2. Saber cuándo concluir una consulta y tomar una decisión clara requiere buen juicio, coraje y sentirse cómodo con las discrepancias. Los y las líderes con experiencia desaconsejan personalizar o preocuparse por el desacuerdo. Al contrario, hay que enfocarse en el objetivo general. Como uno de ellos afirmó: «Liderar en contextos humanitarios no se hace para complacer».
3. Otro antiguo coordinador humanitario explicó que los desastres naturales que ocurren de forma repentina exigen frecuentemente decisiones rápidas y el consenso necesario se busca después. Este es un ejemplo de toma de decisiones naturalista, que recurre a la experiencia previa y la intuición en el momento de elegir la mejor forma de proceder.

- Se adapta particularmente bien a situaciones apremiantes, mayormente cuando las personas que toman las decisiones tienen una experiencia previa relevante.⁵
4. Tomar buenas decisiones también puede ser consecuencia de estructuras y procedimientos bien entendidos. En una iniciativa conjunta de varias ONG en Zimbabue, el «pitching» (votación por mayoría dentro de un grupo) se usó para tomar decisiones respecto a la distribución de fondos. Los desacuerdos eran escasos.

Adaptado de Buchanan-Smith y Scriven, 2011.

La falta de unión provoca brechas de comprensión y expectativas, y no es raro ver que surge en el equipo tanto la falta de confianza como asimetrías de poder inoportunas. Sin embargo, el entrenamiento de un equipo antes de las emergencias usando simulaciones y ejercicios puede ser una forma eficazísima de desarrollar habilidades y confianza (*ibid.*). Por otro lado, un estudio descubrió que algunas de las agencias más grandes, influyentes y con mayor autoridad dentro de los equipos se centraban más en sus prioridades internas que en los objetivos comunes.⁶ Esto habría contribuido a una situación en que, en palabras de un líder operativo, «el sistema de grupos temáticos confirió poder a algunas agencias y organizaciones para que gestionasen los recursos y eso no confiere poder al conjunto; da hegemonía solamente a unas pocas agencias» (*ibid.*).

Establecer confianza y autoridad se complica aún más por la contradicción entre los equipos humanitarios nacionales y los mandatos de las organizaciones dentro de los grupos temáticos. Los y las líderes expresan un elevado nivel de inquietud cuando operan fuera de sus mandatos formales. Incluso cuando tienen buenas ideas y soluciones para los problemas, tienden a retraerse por miedo a invadir el espacio de otros. Una persona encuestada admitía que «navegar las aguas políticas no era fácil» (Wendt y Schenkenberg, 2023).

Las ambigüedades en torno a la autoridad de las personas que lideran y la existencia de mandatos enfrentados pueden tener un efecto negativo en el ánimo del grupo. Tanto es así que un líder operativo cuestionó el valor organizativo del trabajo colectivo en otro estudio de equipos humanitarios nacionales: «¿Vale realmente la pena trabajar para el conjunto a largo plazo? Para la gente en las crisis, probablemente, pero para la agencia no está tan claro» (*ibid.*).

Esta duda implica una posible falta de apoyo y de incentivos organizacionales para los y las líderes. Incluso cuando, contra todo pronóstico, algunos líderes individuales consiguen conciliar de forma exitosa las prioridades de las organizaciones y del conjunto, se sigue pagando un precio. Una evaluación halló que muchos coordinadores de grupos temáticos de la ONU se sintieron aislados y sin el apoyo de su propia organización a pesar de haber hecho un trabajo extraordinario sobre el terreno. Una persona entrevistada dijo:

5 Se ha demostrado que los enfoques naturalistas, que a menudo se presentan en contraposición a los enfoques analíticos, son especialmente relevantes para operaciones de primera línea donde existen situaciones inesperadas que requieren tomar decisiones rápidas y de alto riesgo. Los individuos necesitan espacio para tomar decisiones vitales sin tener que pasar tiempo buscando consenso.

6 Resultado de una evaluación de JIAF (Marco Conjunto de Análisis Intersectorial, por sus siglas en inglés).

«existe una desconexión entre el liderazgo político y el nivel operativo dentro de las agencias humanitarias: el personal que trabaja en puestos de consulta interagencial suele ver el beneficio de ejercer un liderazgo compartido mucho más que sus superiores». (Ibid.)

Esta desconexión también se observa en evaluaciones de las actuaciones organizativas, donde el enfoque se encuentra en la agencia individual y sus metas, y no en el conjunto. Otra persona entrevistada dijo:

«las personas no suben en el escalafón porque vean el panorama general. Al contrario, probablemente serán penalizadas. "¿Por qué nos haces quedar mal en comparación con otros?"» (Ibid.)

3.2.4 LIMITACIONES INSTITUCIONALES Y LA CULTURA DE AVERSIÓN AL RIESGO

Estas citas reflejan una realidad preocupante: parece que el liderazgo ha surgido a pesar de la cultura organizativa y no gracias a ella. No es nada nuevo el hecho de que los incentivos de las organizaciones van en detrimento de la acción colectiva. En *Es la hora de soltar amarras*, Bennett *et al.* (2016) describían la necesidad de dejar atrás el poder y el control, los incentivos perversos y las divisiones (mas no las diferencias). El mayor grado de responsabilidad e imputabilidad a medida que se asciende en la jerarquía ha contribuido a una mentalidad burocrática que constriñe y desincentiva activamente la asunción de riesgos, aunque esta es a menudo un aspecto fundamental del liderazgo humanitario. Una persona líder de la ONU afirmó: «cada vez que te arriesgas, la ONU es ambivalente sobre si apoyarte o no» (Buchanan-Smith y Scriven, 2011). Establecer una cultura de asunción de riesgos exige que los y las líderes tomen medidas audaces, como se muestra en el recuadro 8.

RECUADRO 8. NADAR CONTRA CORRIENTE: ABBAS HULLET INSTITUYE UNA CULTURA DE RIESGO EN UNA SOCIEDAD NACIONAL DE LA CRUZ ROJA

Abbas Hullet, antiguo secretario general de la Cruz Roja en Kenia, era un líder conocido por su seguridad a la hora de tomar decisiones audaces. En sus propias palabras: «Si no corres riesgos, todo es una rutina. Eres un funcionario como otro cualquiera. Prueba cosas nuevas y comete errores». Se le ha reconocido la transformación de su organización, donde cultivó de forma consciente una cultura de asunción de riesgos entre su personal. Un dicho común entre los directores generales de la Cruz Roja de Kenia era «el cielo es el límite», frase usada por su jefe. Se animaba al personal a proponer nuevas ideas, que eran respaldadas con entusiasmo a la vez que examinadas críticamente. Abbas también era un defensor de la innovación, y según sus colegas, era «un modelo ejemplar de una cultura de asunción de riesgos» que desafiaba al Movimiento de la Cruz Roja en su actitud frente al riesgo.

Fuente: Buchanan-Smith y Scriven, 2011.

En tiempos más recientes, se ha acusado tanto a los altos cargos directivos como a las juntas directivas por preocuparse más sobre asuntos internos como el crecimiento, el financiamiento, la reputación y la visibilidad que sobre cómo su organización se coordina con otras sobre el terreno.⁷

Sin embargo, hay señales de que el cambio está en marcha. Varias agencias humanitarias están empezando a cuestionar seriamente su cultura interna y su forma de hacer las cosas. Este cuestionamiento, en sí mismo, demuestra una intención sincera de aprender y cambiar, y el liderazgo será de vital importancia para efectuar cambios. Examinaremos todo esto en más detalle en la sección 5.

3.3 RESUMEN DE LOS PUNTOS CLAVES

- El enfoque del liderazgo compartido (o liderazgo anfitrión) normalmente se ajusta mejor a equipos operativos que trabajan en situaciones de crisis. Sin embargo, dada la gran diversidad de equipos, no existe una única solución para todos los casos. Aspectos de otros enfoques como el estructural o el del individuo excepcional deben adoptarse según las circunstancias y el contexto.
- Los equipos operativos manifiestan tener muchos desafíos sobre el terreno relacionados con la falta de un liderazgo formal y la dificultad de fomentar la confianza, el consenso y una visión común. Una posición formal no confiere automáticamente la autoridad para liderar; más bien, la autoridad tiene que ser conquistada.
- Los retos se superan mejor con una combinación de las cualidades personales de la persona líder («primus inter pares») y unas estructuras y normas de actuación claras. Sin embargo, la realidad es que casi siempre existe una cierta dosis de caos e improvisación en contextos de gran presión y de desafíos operativos.
- El liderazgo operativo se puede describir como una serie de interacciones reguladas por estructuras y procedimientos entre un individuo con responsabilidades formales de liderazgo y otras personas. El individuo, el grupo, y las estructuras y procedimientos son partes igualmente necesarias del liderazgo.
- Existen contradicciones entre las metas de la acción colectiva y los enfoques colaborativos, por un lado, y los objetivos más específicos de agencias individuales, por otro. Estas contradicciones son comúnmente consideradas un obstáculo para mejorar el liderazgo.
- En general, los analistas creen que las organizaciones no dan suficiente apoyo a los y las líderes. También opinan que han surgido buenos liderazgos a pesar de las culturas de las organizaciones y no gracias a ellas.
- Hay una percepción generalizada de que la cultura de las organizaciones es demasiado contraria a asumir riesgos.

⁷ Esta percepción tuvo un fuerte protagonismo en Laboratorio de Liderazgo en Berlín en noviembre de 2022, organizado por la Iniciativa para el Liderazgo Ejecutivo Mundial (GELI, por sus siglas en inglés) y el Centro para la Acción Humanitaria (CHA, por sus siglas en inglés).

SECCIÓN 4. LIDERAZGO Y PROTECCIÓN

4.1 INTRODUCCIÓN

El concepto de protección está recogido en varias legislaciones, incluyendo los Convenios de Ginebra. La responsabilidad principal de protección en un conflicto recae en los Estados y las autoridades nacionales. Varias organizaciones humanitarias y de derechos humanos con mandato internacional también lideran elementos específicos en materia de protección humanitaria y grupos específicos de personas protegidas. Desde hace 25 años, el concepto de protección se ha ido ampliando y hoy en día está involucrada activamente una gran variedad de ONG nacionales e internacionales.

Aunque la protección y el socorro son partes integrales de un programa humanitario, las hemos separado en este documento porque las habilidades de liderazgo que se requieren para brindar protección en situaciones de conflicto son hasta cierto punto distintas de las que se requieren para un planteamiento circunscrito al socorro. La protección se extiende más allá de las necesidades materiales de las personas, ya que se centra en asuntos de seguridad personal y de dignidad del ser humano en su totalidad. Trata de dirigir la atención hacia las transgresiones y los abusos, y de encontrar formas de prevenirlos, aliviarlos o remediarlos. Esto exige un conocimiento específico de conjuntos de leyes internacionales y habilidades diplomáticas y de negociación. Todo ello es parte de las herramientas necesarias para un liderazgo eficaz en cuestiones de protección.

Desgraciadamente, el sistema humanitario fracasa a la hora de proteger a las personas del abuso y el maltrato físico en situaciones de crisis. Tal como Hugo Slim, antiguo jefe de Políticas y Diplomacia del Comité Internacional de la Cruz Roja (CICR) señaló durante una ponencia sobre las experiencias en Tigré, Siria y Birmania, «la protección llega a un punto muerto ante el reto verdaderamente estratégico de proteger a un gran número de personas de la violencia a gran escala» (Slim, 2020). Este punto de vista también aparece en una reciente evaluación de las políticas de protección de IASC, donde se concluyó que:

«el sector humanitario en general tiene que redirigir la acción humanitaria para asegurar que la protección sea una parte central de la acción humanitaria y así no se ignoren las atrocidades y abusos a los que se enfrentan las personas en situaciones de crisis. Esto exige un liderazgo valiente y empoderado». (Citado en Davies y Bowden, 2023.)

4.2 LIDERAZGO MUNDIAL PARA CONSEGUIR ACCESO Y PROTECCIÓN

A nivel mundial o estratégico existe mucha frustración entre el sector humanitario porque el Consejo de Seguridad de la ONU no es capaz de aprobar resoluciones vitales para la protección de los civiles en un conflicto. En entrevistas realizadas por un respetado laboratorio de ideas sobre políticas humanitarias se expresaba la opinión de que el secretario general de la ONU cede demasiado a menudo a la presión política de los Estados miembros cuando se plantean inquietudes sobre abusos de derechos humanos (Davies y Bowden, 2023). Un coordinador del socorro de emergencia (ERC, por sus siglas en inglés) de la ONU, después de informar al Consejo

de Seguridad sobre posibles atrocidades cometidas durante el conflicto en Siria, señaló que la experiencia fue como «hablar a una sala vacía».⁸

Dicho esto, las intervenciones del ERC pueden dar lugar a mejoras significativas para la gente vulnerable. Durante el conflicto sirio, Martin Griffiths, el entonces ERC, fue capaz de negociar con éxito con el presidente Assad, lo que permitió la apertura de corredores humanitarios adicionales para la gente que huía del conflicto (BBC TV, *HARDtalk*, 30 de octubre de 2021). Es muy posible que existan otros muchos casos similares de negociaciones exitosas conseguidas a través de una diplomacia silenciosa y frecuentemente invisible.

En general, sin embargo, en el sector humanitario se sienten defraudados por una aparente falta de liderazgo en los niveles superiores. Esto se refleja en el aumento de grupos cuyo objetivo es abordar «un problema crucial e histórico en la selección de líderes que tengan una experiencia y unas habilidades adecuadas para la diplomacia y la negociación humanitarias» (Davies y Bowden, 2023). En una carta abierta al primer ministro del Reino Unido en 2020, 52 de los líderes humanitarios más destacados del país expresaron su convencimiento de que el proceso de selección del ERC no había sido transparente, inclusivo o basado en el mérito, y afirmaban que se necesitaba un cambio para que «el siguiente ERC tenga la autoridad, la experiencia y las aptitudes para llevar a cabo el papel de liderazgo más crucial del sistema humanitario internacional» (UNA-UK, 2021).

Hasta este momento, ha habido una clara preferencia por elegir un ERC británico, excluyendo así una gran parte del talento mundial. Es interesante que en un podcast reciente se cita a Martin Griffiths afirmando que esperaba ser «el último británico en el puesto» (*Rethinking Humanitarianism*, 2022).

4.2.1 LIDERAZGO EN MATERIA DE PROTECCIÓN A NIVEL NACIONAL Y EN OPERACIONES DE PRIMERA LÍNEA

Uno de los retos identificados en la bibliografía concierne las ambigüedades presentes en el concepto y la definición de protección y lo que ello implica en la práctica. Un reciente análisis de IASC concluyó: «Sigue habiendo una falta de claridad conceptual sobre qué es protección» y «el sector humanitario no entiende bien la protección ni la asume como propia» (Cocking *et al.*, 2022). ALNAP también menciona que «en el fondo, se trata de un problema fundamental en la definición de «protección» (ALNAP, 2018). Así, existe confusión: ¿Es la protección un prisma a través del cual ver la acción humanitaria, una actividad en sí misma o un objetivo?»⁹

⁸ Recuerdo personal. Stephen O'Brien fue nombrado ERC en 2015 y esta observación se hizo en una conferencia en Ginebra después de una reunión en el Consejo de Seguridad de la ONU.

⁹ Durante algún tiempo se ha debatido sobre la utilidad y relevancia de los principios que cimientan la protección. Antes del genocidio en Ruanda en 1994, el concepto estaba principalmente limitado a la esfera del CICR y otras agencias competentes que se consideraban los expertos legales y guardianes de la Convención de Ginebra. Pero a medida que se involucraban agencias no autorizadas, la protección pasó de ser un planteamiento basado en cuestiones legales a un «marco para todos los derechos» (como lo ven algunos) que contiene una extraordinaria variedad de derechos sociales, culturales y políticos.

Este no es simplemente un problema conceptual. Una falta de consenso puede polarizar la opinión dentro de los círculos humanitarios sobre qué estrategias y acciones proporcionan un mayor acceso a la gente y la protegen mejor. Parece existir una opinión firme al respecto: ante la falta de un marco unificado relativo a la protección, las diferencias entre los enfoques de las agencias individuales impiden un planteamiento común, provocando así una fragmentación impulsada por los mandatos y prioridades de las agencias individuales (Davies y Bowden, 2023).

Igual que la idea de una actuación limitada al socorro, otro problema perenne es la aversión al riesgo. Esto es especialmente evidente cuando el liderazgo humanitario trata de hacer equilibrios para, por un lado, mantener el acceso a través de relaciones constructivas con los Estados anfitriones y las autoridades relevantes y, por otro, retener suficiente distancia e influencia para denunciar riesgos en cuestiones de protección. Evidencia anecdótica sugiere que sí existen muchos ejemplos exitosos de negociación de acceso cuando las personas líderes «se atreven a liderar» (véase los recuadros 9 y 10).

RECUADRO 9. EL VALOR DE ENTENDER EL CONTEXTO PARA CONSEGUIR ACCESO A SOMALIA: EL KHIDIR DALOUM

El Khidir Daloum, director nacional de Save the Children en Somalia, demostró el valor del liderazgo local aportando su profundo conocimiento a una situación profundamente compleja. Fue capaz de negociar el acceso en nombre de la comunidad humanitaria internacional con la Corte Islámica del nuevo régimen de Somalia. Además del conocimiento del contexto, el logro de El Khadir estuvo basado en sus dotes diplomáticas y de negociación, y en su voluntad de dedicar mucho tiempo a esta situación. El liderazgo de la ONU, con falta de tiempo e incapaz de pasar mucho tiempo fuera de los despachos, buscó a El Khadir para pedirle su análisis y consejo, con lo cual él proporcionó un mayor beneficio al trabajo de socorro general y se convirtió en el líder de confianza en la operación de socorro.

Fuente: Buchanan-Smith y Scriven, 2011.

RECUADRO 10. TÉ CON LOS TALIBANES: MARK BOWDEN ENTABLA EL DIÁLOGO PARA PROTEGER A LOS CIVILES

Interactuar con grupos armados no estatales representa un gran reto para las personas que lideran, especialmente en puestos de coordinación humanitaria. Entre 2012 y 2017, Mark Bowden, el entonces coordinador humanitario para Afganistán, supervisó una estrategia integral para entablar conversaciones con los talibanes y abordar cuestiones de protección de civiles.

Un principio fundamental fue tratar la interacción con los talibanes no como una negociación para conseguir acceso humanitario, como suele ser el caso con grupos armados no estatales, sino como un diálogo más amplio sobre problemas frecuentes que conciernen a la protección de civiles. El objetivo era conseguir el reconocimiento público de los talibanes sobre la legitimidad de la acción humanitaria. Para entablar un diálogo eficaz y significativo se tuvo que identificar a interlocutores legítimos y de alto rango, con autoridad delegada desde los niveles superiores de los consejos de liderazgo talibanes, y obtener su confianza. Esto requería mantener una posición neutral e independiente y una total transparencia sobre la naturaleza, el alcance, la intención y la logística de la acción humanitaria. Exigía también una aceptación paciente de los largos y opacos procesos de los talibanes para tomar decisiones y establecer políticas.

El diálogo fue posible porque los talibanes reconocieron algunos aspectos del derecho humanitario internacional. Se discutieron los principales motivos de preocupación, incluyendo la distinción entre combatientes y no combatientes, las instalaciones sanitarias en las zonas controladas por los talibanes y la protección de las niñas que iban a la escuela en esas zonas.

En general, el diálogo tuvo éxito por tres razones fundamentales:

1. la existencia de una plataforma amplia que reflejaba los intereses de la comunidad humanitaria y no los intereses de las organizaciones individuales;
2. la coordinación con otros interlocutores claves como el CICR para mantener un mensaje unificado, una consistencia en el enfoque y un desarrollo de agendas de apoyo mutuo; y
3. la buena comunicación. Se informaba regularmente a la comunidad humanitaria y a los donantes sobre el estado y la naturaleza de las discusiones para que todos pudieran participar en la agenda y asegurarse de que sus preocupaciones específicas se incluyesen en las conversaciones.

Fuente: Mark Bowden, citado en Davies y Bowden, 2023.

Kate Gilmore ha ocupado, entre otros altos cargos de liderazgo, el de secretaria general ejecutiva adjunta de Amnistía Internacional y el de alta comisionada adjunta de derechos humanos de la ONU. Ha argumentado convincentemente que los altos cargos humanitarios a menudo tienen todo aparentemente en contra debido a peligros e incertidumbres excepcionales. También sostiene que para estar a la altura de las circunstancias, los y las líderes necesitan «osadía»: una combinación de valentía moral y fuerza interna (Gilmore, 2023). Afirma: «No pasa nada si no eres osado. Pero si sabes que no estás hecho para la osadía, por favor, no oses liderar». Esta idea remite a un significado antiguo de «liderazgo»: la palabra indo-europea *leith* significa atravesar un umbral y dejar atrás todo lo que pueda detenerte (Senge *et al.*, 2014).

Los osados son probablemente la excepción más que la regla. Las personas que lideran, a menudo presionadas por las organizaciones, son cada vez más reacias a asumir riesgos y priman la presencia sobre la obligación de denunciar los abusos. Los Estados anfitriones son conscientes frecuentemente de que la amenaza de represalias es en sí misma suficiente para silenciar a las organizaciones humanitarias. La presencia se mantiene a cualquier precio. El silencio ante el abuso plantea la cuestión de si las agencias son cómplices del abuso, sobre todo en

ausencia de líneas rojas. El fracaso de la ONU a la hora de actuar frente a los graves abusos en Birmania se consideró el último caso de un «ciclo de impunidad» que había existido desde el fallo sistémico de la ONU para proteger los derechos humanos en Sri Lanka una década antes (Rosenthal, 2019; OHCHR, 2019). Para algunos, asumir riesgos o atreverse a liderar es una cuestión de «marcar el camino de un liderazgo eficaz (para brindar protección) y requiere apoyo institucional y organizativo» (Davies y Bowden, 2023).

4.3 RESUMEN DE LOS PUNTOS CLAVES

- En general, el sistema humanitario está fracasando a la hora de proteger a las personas del abuso y el maltrato físico en situaciones de crisis.
- En cuanto a la gobernanza estratégica mundial, y especialmente en el Consejo de Seguridad de la ONU, los Estados miembros se han mostrado reacios a respaldar resoluciones y otras acciones que hubiesen asegurado el acceso humanitario en los conflictos más graves. Sin embargo, ha habido señaladas excepciones. Mucha gente está pidiendo un cambio en el proceso de elección del coordinador de emergencia de la ONU.
- Se echa en falta un marco estratégico unificado de protección sobre el terreno. Las estructuras de las agencias individuales socavan un planteamiento coherente.
- Se reconoce que las personas con liderazgo humanitario se enfrentan a compromisos extremadamente complicados en las negociaciones sobre el terreno con gobiernos y agentes armados no estatales. Existen ejemplos positivos de líderes que negocian el acceso. Estas personas a menudo demuestran valentía moral y fuerza interna.
- En operaciones caracterizadas por el conflicto y unas circunstancias en constante cambio, la experiencia operativa es un factor determinante para tomar decisiones eficaces y actuar con rapidez.
- Existe una fuerte conciencia de que se podría hacer más si el liderazgo, en general, fuese menos reacio a asumir riesgos y tuviese un mayor respaldo de sus organizaciones.

SECCIÓN 5. DIRECTRICES PARA EL FUTURO: MEJORAR EL LIDERAZGO OPERATIVO A TRAVÉS DEL LIDERAZGO SISTÉMICO

5.1 INTRODUCCIÓN

En este documento hemos visto que el liderazgo operativo funciona mejor a través de la colaboración y la acción colectiva en el marco de un liderazgo compartido. Pero se ha demostrado que esto es más fácil en teoría que en práctica. El espacio en el que el liderazgo operativo podría florecer se encuentra asfixiado por una cultura institucional caracterizada por la competencia entre agencias, mandatos contradictorios, un enfoque excesivamente burocrático y la aversión al riesgo, todo lo cual contribuye a la falta de apoyo al liderazgo humanitario. Muchos arguyen que las mentalidades y las culturas tendrán que cambiar para hacer frente a esta situación. Pero ¿cómo podemos cambiar un sistema tan complejo y establecido, que se sustenta en valores y un modus operandi muy enraizados?

Una forma es el liderazgo sistémico, un concepto de larga trayectoria en el mundo empresarial (para una explicación más completa, véase Senge *et al.*, 2014). Innovando y transformando las formas de trabajar, el liderazgo sistémico aborda problemas aparentemente irresolubles y crea oportunidades para trabajar con más efectividad en entornos complejos. En vez de enfocarse en buscar soluciones a corto plazo y de forma reactiva (una especialidad dentro del sector humanitario), el liderazgo sistémico adopta un planteamiento más estratégico y de objetivos a largo plazo para conseguir cambios y mejoras gradualmente.

El reciente perfil de liderazgo para los coordinadores residentes de las Naciones Unidas especifica lo que debería ser una cultura de liderazgo en la ONU (véase el recuadro 11). El perfil es evidencia de que el liderazgo sistémico se está adoptando poco a poco en las organizaciones humanitarias.

RECUADRO 11. PENSAMIENTO SISTÉMICO: PERFIL DE LIDERAZGO DEL PERSONAL DE COORDINACIÓN RESIDENTE DE LA ONU

ATRIBUTOS FUNDAMENTALES

Entregado/a, valiente, con inteligencia emocional, abierto/a a aprender, creativo/a, flexible, resistente y responsable

COMPETENCIAS

Pensamiento sistémico

- Analizar entornos complejos
- Identificar vías de impacto en entornos complejos

Cocreación

- Crear confianza
- Facilitar la acción colectiva

Enfoque en el impacto

- Conseguir resultados

Impulsar un cambio transformativo

- Fomentar la innovación
- Liderar el cambio

Fuente: UNDP, 2023.

Los especialistas nos dicen que el liderazgo sistémico debe tener tres capacidades fundamentales: tener una perspectiva integral del sistema, fomentar la reflexión y conversaciones más generativas, y desplazar el enfoque colectivo de la resolución reactiva de problemas a la cocreación de un futuro mejor.

5.1.1 UNA PERSPECTIVA INTEGRAL DEL SISTEMA

La mayoría de nosotros prestamos atención a aquellas partes del sistema que son visibles desde nuestra propia posición privilegiada, lo que a menudo lleva a discusiones sobre quién tiene la percepción correcta de un problema. Tener una visión integral del sistema es necesario para construir una concepción común de problemas complejos. Además, facilita que las organizaciones que colaboran puedan desarrollar soluciones conjuntas que no son evidentes para un individuo, y así poder trabajar en el sistema completo y no invertir energías reparando fragmentos aislados (véase 5.2.).

5.1.2 FOMENTO DE LA REFLEXIÓN

Fomentar la reflexión exige mirarse al espejo y abordar presuposiciones e ideas preconcebidas. El objetivo es desarrollar el conocimiento de nuestro propio modelo personal y cómo este puede limitar nuestra forma de pensar. Lo más importante es que no se trata simplemente de un ejercicio cognitivo. Se trata de alcanzar una apreciación emocional de la realidad de otros, de construir puentes para solucionar la falta de confianza y de dar lugar a la creatividad y a una actitud receptiva. Las herramientas para promover la reflexión tratan de eliminar presuposiciones enquistadas. Algunos ejemplos son los círculos de paz, las entrevistas dialogadas y las rutas de aprendizaje.

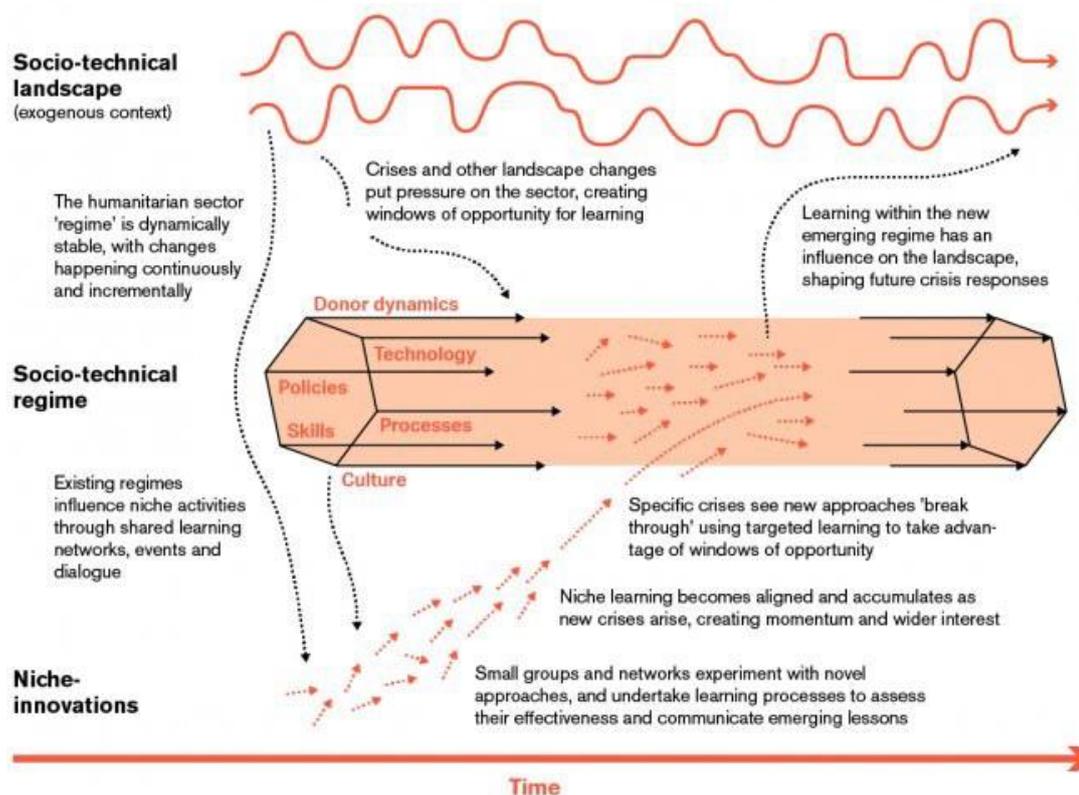
5.1.3 UN CAMBIO EN EL ENFOQUE COLECTIVO

El liderazgo sistémico ayuda a la organización a alejarse de la resolución reactiva de problemas para acercarse a la construcción de visiones de futuro positivas. El liderazgo sistémico más efectivo es el de personas que son capaces de superar los problemas usando la tensión entre la visión y las dificultades del momento para inspirar planteamientos novedosos. La experiencia muestra que este es un proceso lento y gradual porque normalmente conlleva afrontar verdades difíciles sobre el presente. Un método para conseguir un cambio en el enfoque es la indagación apreciativa.

5.2 POR QUÉ EL LIDERAZGO SISTÉMICO ES IMPORTANTE: UNA PANORÁMICA GENERAL

El modelo de Geels ofrece un método útil para conseguir una perspectiva amplia y tridimensional de un sistema complejo al mostrar cómo diferentes acciones y actividades interactúan en tres niveles diferentes del sistema.

INFOGRAFÍA 2. UNA PANORÁMICA GENERAL: EL MODELO DE GEELS



Fuente: Ramalingam y Mitchell, 2022.

Este marco facilita el liderazgo operativo porque ayuda a entender cómo están conectados actividades y procesos, y cómo las interacciones entre ambos pueden proporcionar mejoras en la cultura y en el modus operandi. Repasemos cada uno de los tres niveles teniendo en mente el liderazgo humanitario.

Nuevas experiencias y aprender a liderar ocurren en el **nivel de nicho**. Se evalúan antiguas presuposiciones y se ponen a prueba enfoques innovadores. Por ejemplo, los laboratorios de liderazgo de KONU dentro de GELI sacan a altos cargos de su ámbito y los llevan a un espacio seguro donde desarrollar nuevas formas de evitar las tensiones y la desconfianza en los equipos operativos. Los participantes vienen de organizaciones de todo el sector y confrontan retos espinosos usando el pensamiento sistémico. Los nichos proporcionan un banco de ensayos donde operar de forma diferente, lejos de las dinámicas normales de un sector. Otro ejemplo es la iniciativa insignia de la Oficina de Coordinación de Asuntos Humanitarios de la ONU, cuya meta es transformar el ciclo de los programas humanitarios y las estructuras de coordinación. En la actualidad, esta iniciativa se está poniendo a prueba en Filipinas, Níger, Sudán del Sur y Colombia. Otro ejemplo, por supuesto, es el programa de liderazgo Tandem.

El **nivel de régimen dominante** engloba la arquitectura institucional del sistema internacional: organizaciones de donantes, agencias de la ONU, el Movimiento de la Cruz Roja y la Media Luna Roja y las ONG, cada uno de ellos esencial para el funcionamiento del modelo empresarial humanitario tradicional. Inherentes a esta estructura son conjuntos establecidos de prácticas, procesos, capacidades, tecnologías, culturas, y reglas y valores asociados, todos los cuales están profundamente enraizados en mentalidades y estructuras. En este nivel es donde aparecen muchas de las barreras institucionales al liderazgo y donde las organizaciones tienen que esforzarse por crear un ambiente más favorable a los modelos de liderazgo institucionalizados.

El **nivel de paisaje** engloba fuerzas políticas, sociales y ecológicas mundiales que pueden cambiar repentinamente e interactuar entre sí para determinar cómo evolucionan las crisis humanitarias. Es aquí donde el coordinador del socorro de emergencia y otros cargos interactúan con gobiernos, organismos multilaterales, grupos armados no estatales y demás actores, a menudo en contextos complejíssimos y de mucha tensión. Y es en este nivel donde el sistema humanitario debe atraer, reclutar y apoyar a altos cargos que tengan habilidades en diplomacia, negociación y gestión de procesos burocráticos a gran escala.

Cambios y mejoras en el sistema humanitario dependerán, hasta cierto punto, de la alineación positiva de actores y organismos en cada uno de estos niveles. Por ejemplo, los cambios en la cultura organizativa para promover el liderazgo no ocurren en el nivel de régimen; y tal y como están las cosas, las mejoras que surjan de los nichos seguramente serán reprimidas. Al mismo tiempo, los cambios institucionales al nivel de régimen se ralentizarán si los nichos no innovan, experimentan y muestran que los nuevos modelos de liderazgo operativo son factibles y viables. Y al nivel de paisaje, los avances en el acceso y la protección humanitarios estarán sujetos a fuerzas políticas complejas que pueden estar fuera de nuestro control. Tales fuerzas pueden ser positivas (un entorno propicio en el Consejo de Seguridad de la ONU) o negativo (la ausencia de acuerdos políticos con las partes que intervienen en un conflicto). Cualquiera que sea el estado del paisaje, el éxito dependerá parcialmente de la calidad del liderazgo estratégico y la calidad del apoyo de los organismos al nivel de régimen dominante.

RECUADRO 12. POSIBLES ACCIONES PARA CAMBIAR LA CULTURA A NIVEL DE RÉGIMEN Y PROMOVER UN LIDERAZGO OPERATIVO

Cultura dominante	Acciones para conseguir un cambio
Aversión al riesgo	<ul style="list-style-type: none"> • Los donantes reevalúan los requisitos de rendición de cuentas. • Los presidentes ejecutivos y directores de agencias operativas revisan el interés de la organización en asumir riesgos y proporcionan apoyo a los y las líderes que actúan con valentía. • Se proporciona mayor claridad a las responsabilidades de los diferentes niveles de las organizaciones. • Se apoya la innovación.

	<ul style="list-style-type: none"> • Se revisan los mandatos, las evaluaciones y las estructuras de incentivos.
Falta de líderes nacionales y locales	<ul style="list-style-type: none"> • Se crean espacios para reflexionar sobre ideas preconcebidas y presuposiciones personales. • Se desafían las suposiciones implícitas negativas sobre la experiencia, capacidades y valores del personal local o nacional. • Se cambia la política de recursos humanos para reflejar una actitud positiva hacia el reclutamiento y la retención de personal local y nacional.
Liderazgo sin la autoridad necesaria: conflictos entre agencias, y objetivos y mandatos colectivos	<ul style="list-style-type: none"> • Las agencias operativas encuentran un enfoque más equilibrado entre las prioridades de las organizaciones (recaudación de fondos, crecimiento, llegar los primeros, visibilidad del logotipo) y los enfoques colectivos. • Se apoya a los líderes sobre el terreno.
Falta de confianza entre los equipos operativos	<ul style="list-style-type: none"> • Se invierte en la formación conjunta como equipo. • Se invierte en mentorías y formación, y se mejora la comunicación entre las sedes centrales y el campo de operaciones.
Repetición de errores	<ul style="list-style-type: none"> • Se invierte en aprender. • Se crean espacios seguros para la reflexión.
Ambigüedades en las definiciones y la conceptualización de protección	<ul style="list-style-type: none"> • Las agencias trabajan para conseguir un único marco compartido de protección.
Falta de habilidades diplomáticas y de negociación	<ul style="list-style-type: none"> • Se invierte en formación y mentorías.

5.3 IMPULSO DE UN CAMBIO TRANSFORMATIVO

Un elemento del perfil de liderazgo para los coordinadores residentes que aparece más arriba tiene que ver con liderar un proceso de cambio transformativo más amplio, uno que no solo mejore el liderazgo, sino que el sistema entero. Esto es relevante para cualquier líder, no solamente el liderazgo en la ONU. Un ejemplo es la Iniciativa Nuevas Formas de Trabajar (NWOW, por sus siglas en inglés) del Movimiento Internacional de la Cruz Roja y la Media Luna Roja, en la que 14 sociedades nacionales están estableciendo nuevas colaboraciones con la intención de compartir recursos y planes. El objetivo es conseguirlo a través del desarrollo de marcos comunes de rendición de cuentas, y de análisis del contexto y de las necesidades. Una vez conseguido el objetivo, se pueden alinear, fusionar o incluso eliminar estructuras a nivel nacional.¹⁰ Mucho depende de un cambio de mentalidad. De hecho, se reconoce explícitamente la importancia del liderazgo al motivar a las sociedades nacionales a invertir en líderes transformativos en todos los niveles, y así implementar un cambio en todo el sistema.

Aunque escasea la investigación formal sobre las experiencias reales de quienes lideran procesos de cambio, hemos identificado algunas de las cuestiones más frecuentes a partir de bibliografía no convencional y de la ayuda de líderes y agentes de cambio.

5.3.1 EL CAMBIO ES UN PROCESO LARGO

Un cambio exitoso tiende a atravesar una serie de fases y exige mucho tiempo. Las grandes esperanzas y expectativas (una especie de «capital inicial de entusiasmo») empiezan a agotarse si no se ve un progreso inicial. La mayoría de las personas no resisten el paso del tiempo si no hay metas a corto plazo que alcanzar y celebrar (Kotter, 2012). Sin ello, demasiadas personas abandonan y se unen a aquellos que resisten el cambio activamente.

5.3.2 LOS LÍDERES FORMALES TIENEN UN PODER CATALIZADOR

Los y las líderes con autoridad formal, independientemente de su estilo personal o su enfoque, pueden tener un gran impacto en el éxito o fracaso de procesos de cambio complejos. Por ejemplo, se suele considerar que el estilo de liderazgo carismático de Jan Egeland, antiguo ERC, ha ayudado a que la protección de civiles sea una prioridad mundial y ha facilitado que otras personas que lideran puedan adoptar «un enfoque más estratégico» (Davies y Bowden, 2023). Cuando se requiere un cambio en las estructuras de poder tradicionales, liderar con el ejemplo es clave, incluso si implica perder algo de autoridad.

5.3.3 LOS LÍDERES DEBEN ANTICIPAR Y GESTIONAR LA RESISTENCIA AL CAMBIO

Los procesos de cambio traen inevitablemente algún grado de desacuerdo y conflicto. Estos pueden surgir de diferencias culturales (de la sociedad y de las organizaciones), de una resistencia a renunciar al poder y el control y, en casos de posibles recortes de plantilla, del miedo a perder el trabajo. Algunos conflictos salen a la luz, pero la ansiedad y el desacuerdo frecuentemente no están a la vista. Los que no quieren enfrentarse o decepcionar

¹⁰ Comunicación personal con personal de la Cruz Roja y la Media Luna Roja.

a directores o a figuras con poder pueden poner el máximo esfuerzo en frustrar los cambios o negarse en rotundo a pensar en el proceso de cambio.

5.4 RESUMEN DE LOS PUNTOS CLAVES

- A medida que los retos del liderazgo humanitario se hacen más obvios y el sistema humanitario continúa creciendo en tamaño y complejidad, el pensamiento sistémico puede ayudarnos a ver el panorama general y a abordar los impedimentos culturales más importantes que reprimen la posibilidad de alcanzar un liderazgo mejor y, a la larga, unos resultados mejores.
- Las herramientas del pensamiento sistémico se están convirtiendo en una parte fundamental de las competencias y los perfiles de liderazgo. El pensamiento sistémico implica tomarse el tiempo para reflexionar sobre nuestros propios supuestos y, cuando sea apropiado, adaptar y cambiar nuestros valores y nuestras formas de ver y hacer.
- El modelo de Geels es una herramienta que nos puede ayudar a alcanzar una perspectiva amplia y multidimensional. Muestra cómo diferentes actividades interactúan para producir cambios y mejoras tanto en el liderazgo como en el sistema humanitario.
- Algunos procesos de cambio transformativo han empezado a implantarse para mejorar la acción humanitaria y aquí el liderazgo sistémico probablemente tendrá un papel esencial.

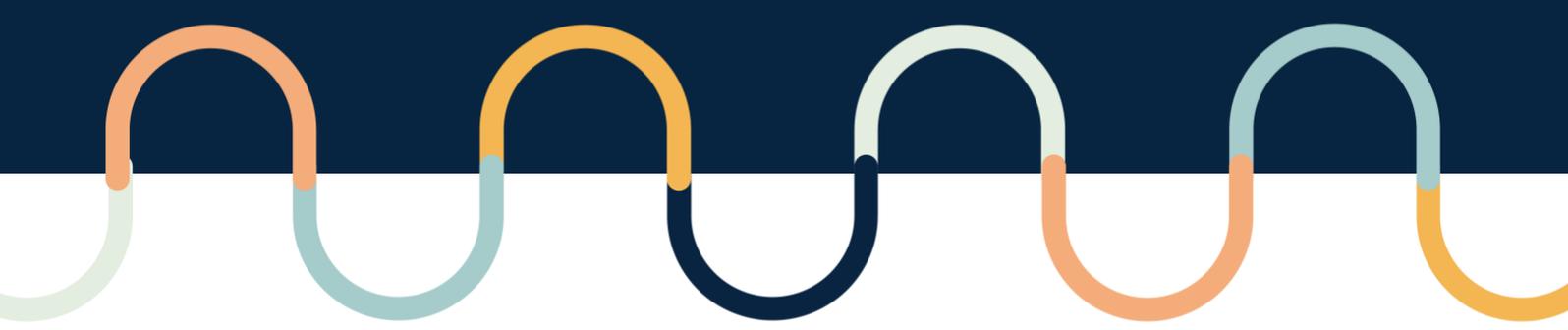
REFLEXIÓN PERSONAL

Empecé la revisión de la bibliografía para este documento evocando mi papel en lo que creo que es la primera investigación en profundidad sobre el liderazgo humanitario. El método consistía en identificar diez líderes del contexto humanitario que tuvieran fama por haber alcanzado resultados excepcionales (a menudo en circunstancias extremadamente difíciles) y averiguar cómo lo lograron. Recuerdo vivamente haber conocido a algunos de ellos y haber moderado una animada discusión en la presentación del informe. Me quedó un sentimiento de admiración por todos ellos, por lo que habían conseguido y por su modestia y generosidad. También recuerdo sus frustraciones y esperaba que, con el tiempo, la comunidad humanitaria encontraría formas de superarlas.

Para el final de la revisión de la bibliografía estaba sorprendido de que todavía siguiesen en juego muchos de los mismos obstáculos, desafíos y frustraciones, que seguían apareciendo una y otra vez. De hecho, hace menos de un año asistí a un evento en el que investigadores y especialistas en liderazgo discutían resultados de sus últimos estudios y de vez en cuando parecía que el tiempo se hubiese detenido. La comunidad humanitaria todavía contaba con individuos audaces que conseguían grandes logros, pero frecuentemente esto les exigía ir más allá de las normas y límites de sus organizaciones.

A medida que continuaba con la revisión era cada vez más obvio que muchas de las causas de las dificultades mencionadas estaban enraizadas en los mecanismos culturales y operativos del sistema humanitario mismo. Sin abordarlas de frente, el liderazgo humanitario continuará bregando con los mismos desafíos y frustraciones. También era palpable lo difícil que resulta obtener una imagen completa de la estructura del sistema mismo y cómo esto afecta a la capacidad de liderar de forma efectiva. ¿Cómo encajan todos los elementos? ¿Cómo se relacionan unos con otros? ¿En qué se traduce todo esto? Y lo más importante, ¿qué tenemos que cambiar y cómo realizamos los cambios?

No es sorprendente, pues, que las agencias acudan cada vez más al liderazgo sistémico y al pensamiento sistémico para ayudarles a enfrentarse a los desafíos. Esto es positivo y, con suerte, producirá resultados que se integren en las buenas prácticas del liderazgo. También es alentador ver lo que parece ser un aumento de procesos de cambio transformativo en organizaciones humanitarias, lo cual refleja un deseo de cambiar y mejorar el liderazgo y conseguir mejores resultados para la gente afectada por los conflictos. Espero que estos nuevos esfuerzos puedan crear un futuro más brillante para la acción humanitaria.



USAID
FROM THE AMERICAN PEOPLE