

Entre el caos y el control:

Replanteando el liderazgo operativo

Paul Knox Clarke

ALNAP es una red única que se dedica a mejorar el desempeño de la acción humanitaria a través del aprendizaje compartido.
www.alnap.org

¿Ha leído el **Iniciador de discusión de ALNAP** que acompaña este estudio?

Una copia electrónica de este estudio, el iniciador de discusión y otros recursos relacionados están disponibles en el sitio web de ALNAP en **www.alnap.org/what-we-do/leadership**.

Cita sugerida

Knox Clarke, P. (2014) *Entre el caos y el control: Replanteando el liderazgo operativo*. Estudio de ALNAP. Londres: ALNAP/ODI.

© ALNAP/ODI 2014. Este estudio está autorizado bajo la Licencia de Atribución No Comercial Creative Commons (CC BY-NC 3.0).

ISBN 978-1-910454-11-4

Publicación y comunicaciones gestionadas por Maria Gili.

Copia editada por Alex Potter.

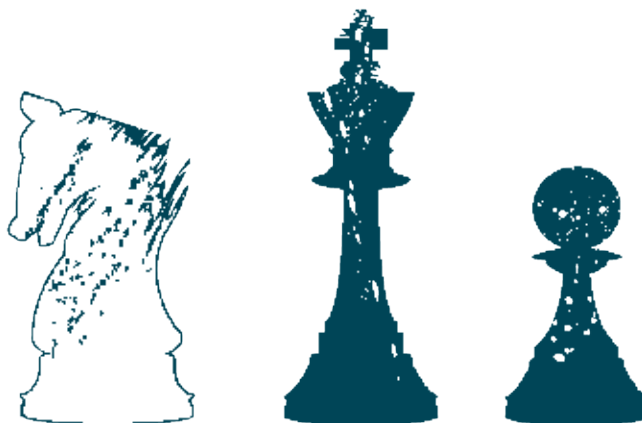
Traducción por Milene Fernández.

Diseño por Jeni Burnell.

Piezas de ajedrez acreditadas a Len Neighbors © 123RF.com

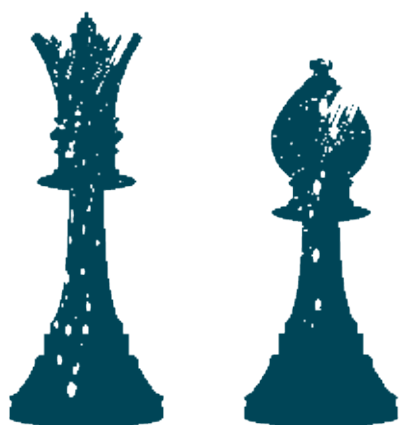
Agradecimientos

Un gran número de personas en toda la red ALNAP y fuera de ella estuvieron involucradas en la investigación que condujo a este informe. Un agradecimiento especial a Leah Campbell, quien organizó y realizó la encuesta y muchas de las entrevistas, a Emma Feeney, por su apoyo en la revisión de la literatura, y a Elinor Mair Jones, por explicar y desarrollar el análisis estadístico de los resultados de los cuestionarios. En la sede principal de los organismos miembros de ALNAP, recibimos el extraordinario apoyo de Jane Cocking (Oxfam GF), Dorothy Francis (FICR) David Kaatrud y Jens Nylund (PMA), Tine Jacobsen (DRC), Frank McManus (Goal), Erica Mattellone (UNICEF), Joel Nielsen (ACNUR), David Peppiat (Cruz Roja Británica), Karen Robinson (World Vision) y Mark Sreeton (Medair), y sus colegas. Asimismo, contamos con apoyo significativo de Manu Gupta y Mihir Joshi en ADRRN, quienes nos pusieron en contacto con sus miembros, y promovieron la investigación a través de la Red. Sabine Bhanot (OCHA) y Steve Goudswaard (World Vision) revisaron y brindaron comentarios detallados y útiles en el primer borrador del documento, los cuales reforzaron el informe final. Mia Beers (USAID/OFDA), Daniel Gilman (OCHA), Arnold Howitt (Universidad de Harvard), Rob McCouch (UNICEF), Bruno Maestracci (UE), Claire Messina (OCHA), Lars Peter Nissen (ACAPS), Kevin Savage (World Vision), Martine Schmidt-Poolman (CCRM), y Edith Wilkinson (Universidad de Cranfield), entre muchos otros, sugirieron lecturas y contactos adicionales. Diversas organizaciones y personas nos extendieron una amable invitación para exponer los nuevos hallazgos del informe e intercambiar comentarios en estas charlas: nuestros agradecimientos a todos ellos. En la Secretaría de ALNAP/ODI, John Mitchell brindó su respaldo de manera consistente mientras se debatían muchas de las ideas en el informe y Joseph Wales sugirió mejoras importantes. Con especial importancia, queremos agradecer a todos los líderes y equipos de liderazgo que se tomaron el tiempo – a menudo en circunstancias muy difíciles – para completar el cuestionario, y para compartir sus ideas y experiencias en las entrevistas. Sus respuestas reflexivas y equilibradas ilustraron de manera consistente el potencial del liderazgo humanitario.

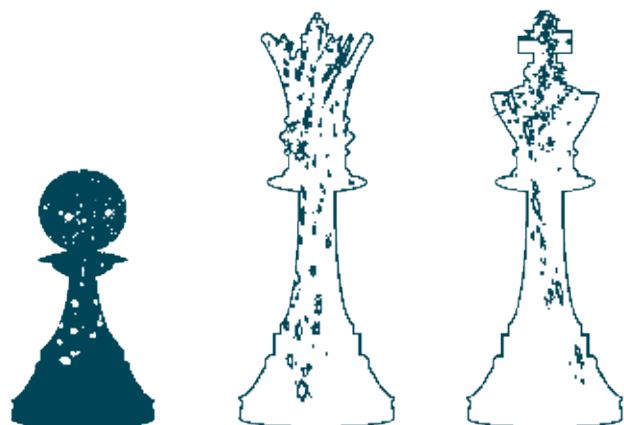


Contenidos

Abreviaturas y acrónimos	7
1. Antecedentes e introducción	8
2. ¿Quién lidera? La composición de los equipos de liderazgo humanitario a nivel de país	12
3. ¿Qué tan eficaz es el liderazgo – y supone alguna diferencia en las respuestas?	14
4. ¿Qué hace al liderazgo eficaz? Algunas hipótesis	17
5. Liderazgo y cultura: ¿hasta qué punto son las percepciones de liderazgo influenciadas por la cultura, género o afiliaciones organizacionales?	18
6. Identificando los factores que contribuyen al liderazgo eficaz	22
6.1 El papel del equipo de liderazgo en el liderazgo operativo eficaz	23
6.2 Desarrollando equipos de liderazgo eficaces	30
6.3 El papel de la estructura organizativa en el liderazgo eficaz	35
6.4 El papel de los procesos y procedimientos en el liderazgo operativo eficaz	43
6.5 El papel de los sistemas de gestión de información en el liderazgo operativo eficaz	50
6.6 El papel del líder en el liderazgo operativo eficaz	57

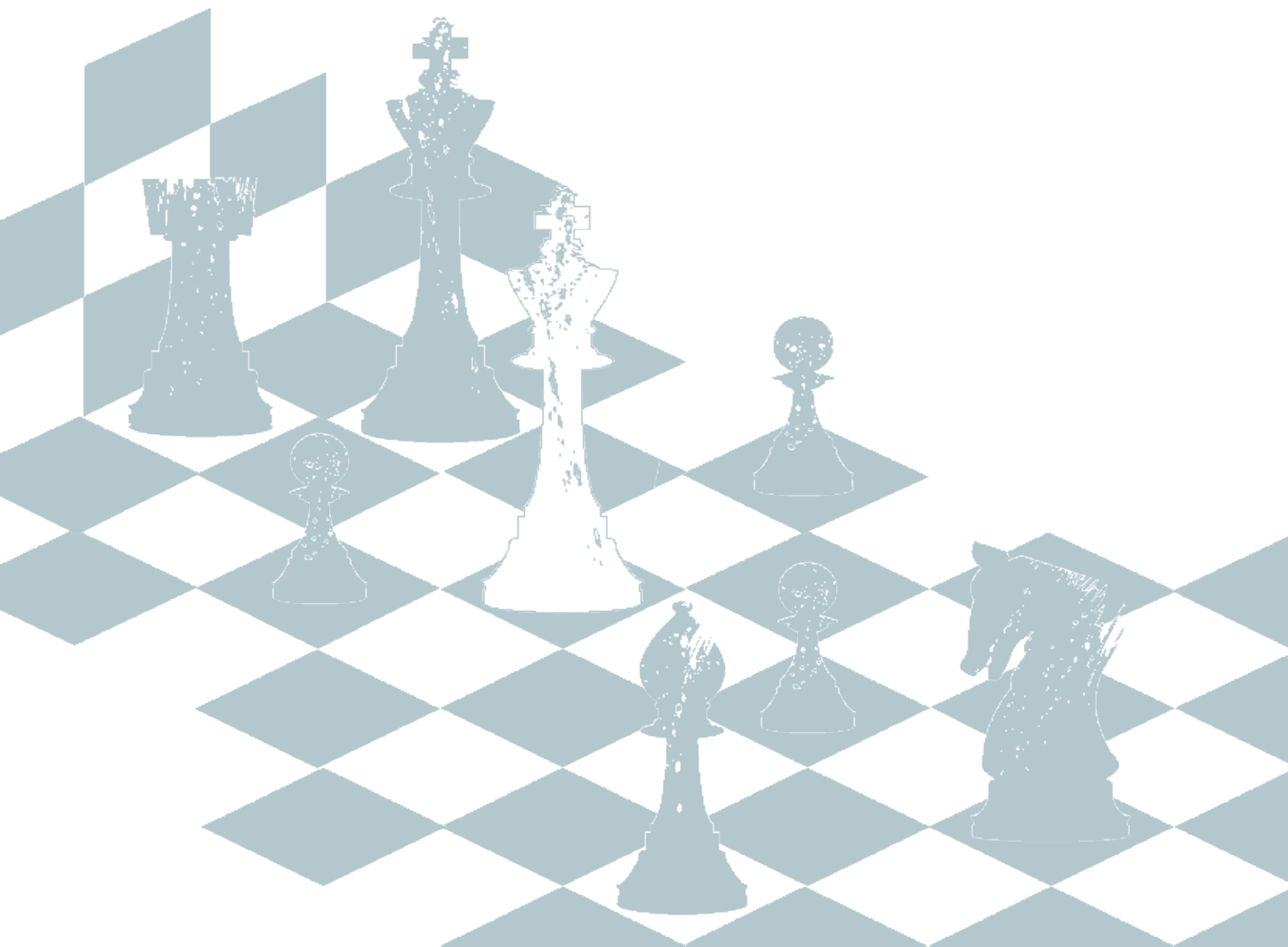


7. Conclusiones	63
8. Recomendaciones	68
Anexos	77
Anexo 1: Método y limitaciones	77
Anexo 2: El cuestionario	87
Anexo 3: Resultados del cuestionario	89
Anexo 4: Lista de entrevistados	101
Anexo 5: Matriz RACI	102
Anexo 6: Descripción de los pasos para establecer reglas simples	106
Bibliografía	104
Notas finales	111



Tablas y figuras

Figura 1: Distribución de género en equipos humanitarios y altos directivos.	12
Figura 2. Distribución demográfica en la alta dirección humanitaria	13
Figura 3. Resultados promedio "¿Qué tan eficaces son las operaciones humanitarias de su organización en el país?"	14
Figura 4. Resultados promedio "¿Qué grado de eficacia tiene su oficina a la hora de crear una visión común ... estrategia y dar prioridad a acciones para lograr esta visión?"	15
Figura 5. Resultados promedio "¿Qué tan eficaz es el individuo con responsabilidad general de las operaciones humanitarias en esta oficina?"	16
Figura 6. Resultados promedio "¿Con cuál de las afirmaciones siguientes sobre liderazgo está más de acuerdo?"	19
Figure 7. El continuo del liderazgo	24



Abreviaturas y acrónimos¹

ALNAP	Red para un Aprendizaje Activo sobre Rendición de Cuentas y Resultados de la Acción Humanitaria
CARE	Cooperativa para la Asistencia y el Socorro a Cualquier Parte del Mundo
CBHA	Consortio de Agencias Humanitarias Británicas
CCRM	Centro para la Gestión de Riesgos Catastróficos
CoAR	Coordinación de la Ayuda Afgana
DRC	Consejo Danés para los Refugiados
HQ	Sede Principal
PHP	Programa Futuros Humanitarios
IASC	Comité Permanente entre Organismos
ICS	Sistema de Comando de Incidentes
ISO	Organización Internacional de Normalización
NATF	Grupo de Trabajo de Evaluación de Necesidades
ONG	Organización No Gubernamental
OCHA	Oficina para la Coordinación de Asuntos Humanitarios
PHAP	Programa de Ayuda Humanitaria por Profesionales
UK	Reino Unido
ONU	Naciones Unidas
ACNUR	Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados
UNICEF	Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia
PMA	Programa Mundial de Alimentos



1. Antecedentes e introducción

En los últimos años el tema de liderazgo operativo ha sido el objeto de mayor atención en el sector humanitario. Los profesionales y hacedores de políticas han manifestado con frecuencia preocupación respecto a la calidad de liderazgo operativo y los efectos que esto tiene en la respuesta humanitaria. La edición de ALNAP de 2012 del Estado del Sistema Humanitario, el resumen más completo de actividad humanitaria disponible, sugiere que ‘las respuestas en Haití y Pakistán fueron catalogadas por ser “definidas por mal liderazgo” y las evaluaciones con frecuencia citan fallas de liderazgo en las etapas tempranas de las respuestas’ (ALNAP, 2012: 64). Asimismo, señala que “en donde el liderazgo ha sido efectivo, como en Sudán del Sur, es sorprendente el impacto que esto tuvo en muchos aspectos de la operación humanitaria” (ibíd.). Obviamente, el liderazgo importa. A la luz de esto, muchos donantes han centrado su atención y recursos en mejorar el liderazgo operativo (ej. ver Ashdown y Mountain, 2011; Ausaid, 2011; DFID, 2011; IASC, 2012a; b).

Con el fin de apoyar estas iniciativas y el trabajo relacionado en las áreas de liderazgo y desarrollo organizativo que son llevados a cabo por miembros de la Red, ALNAP ha iniciado desde el 2010 un proceso de investigación y debate diseñado para identificar los factores que conducen al liderazgo operativo eficaz en organizaciones humanitarias y proporcionar recomendaciones que permitan a dichas organizaciones mejorar su liderazgo operativo (ver Buchanan-Smith y Scriven, 2011; Knox Clarke, 2013). El presente informe, el cual forma parte de este trabajo, aborda el liderazgo en organismos humanitarios (en lugar del liderazgo entre organismos, como los grupos temáticos, grupos de coordinación humanitaria y foros de ONGs). Brinda recomendaciones concretas en base a la revisión de la literatura, un cuestionario y entrevistas con líderes operativos.

Al hacer las recomendaciones destinadas a mejorar el liderazgo, el primer reto radica en definir lo que el término realmente quiere decir. A pesar de la atención que el tema ha recibido, el significado de ‘liderazgo’ es raramente explicitado en documentos de políticas, evaluaciones y otra literatura humanitaria.

En virtud de esta investigación, hemos optado por la definición utilizada en investigaciones previas de ALNAP: liderazgo humanitario operativo es la función de *brindar una visión y objetivos claros para la respuesta humanitaria; crear un consenso² que reúne a los trabajadores humanitarios alrededor de esa visión y objetivos; y encontrar maneras de hacer realidad esa visión en beneficio de la población afectada, a menudo en ambientes difíciles y hostiles.*



“

Una característica notable del pensamiento humanitario sobre el liderazgo (al menos a nivel de políticas) ha sido suponer que estas tres funciones de liderazgo – la creación de una visión, el diseño de una estrategia y la implementación de esta estrategia – serán llevadas a cabo por un solo individuo.

”

Esta definición enfatiza tres cosas: (1) la identificación de una deseada situación final que es diferente al estado actual (visión); (2) la creación de un plan para alcanzar este objetivo final (estrategia y planificación); y (3) la implementación exitosa del plan.

Una característica notable del pensamiento humanitario sobre el liderazgo (al menos a nivel de políticas) ha sido suponer que estas tres funciones de liderazgo – la creación de una visión, el diseño de una estrategia y la implementación de esta estrategia – serán llevadas a cabo por un solo individuo, ej. el líder. Este líder debe por lo general rendir cuentas de los resultados de estas acciones y es responsable de llevarlas a cabo. Se espera que él/ella personalmente cree una visión y estrategia, y aporte la energía y estímulo que asegura que la implementación ocurra. Los documentos de políticas ponen en claro que es el individuo el que aporta “la capacidad necesaria de liderazgo” para una respuesta (IASC, 2012b: 3); por lo tanto, el liderazgo eficaz es una cuestión de encontrar a “la gente adecuada” para liderar (Ashdown and Mountain, 2011: 200).³ En un sentido amplio, mejorar la capacidad del sector humanitario para crear la visión y estrategia en el terreno y para implementar esta estrategia es en gran medida visto como una cuestión de “formar(ando) un grupo de líderes capaces de dar una respuesta humanitaria” (ibíd.) mediante selección y capacitación.⁴ En este contexto, los éxitos y fracasos de liderazgo (y, tal vez, los fracasos en especial) son a menudo vistos como la responsabilidad del líder únicamente en vez del fracaso de una organización humanitaria como un todo o del sistema.

Las habilidades y experiencia del individuo al que se le asigna el papel de líder formal (a menudo un director o representante de un país) son sin lugar a duda importantes factores de contribución al éxito o fracaso de la función de liderazgo en la respuesta a una emergencia. Sin embargo, resulta ilustrativo comparar la manera en la que se entiende el liderazgo en el sistema humanitario internacional con la manera en la que es visto en otros sectores de “respuestas a emergencias”. Las normas internacionales sobre la gestión de emergencias, por ejemplo, dejan en claro que la rendición de cuentas para el éxito de la respuesta a una emergencia depende de la organización de respuesta y no es principalmente el resultado del líder individual mostrando las habilidades adecuadas (ISO, 2011). Cuando la organización se hace responsable de la calidad y éxito de su liderazgo en casos de emergencias, se pone menos interés en capacitar líderes individuales y más en asegurar que las estructuras y sistemas estén listos para garantizar una clara dirección, estrategia e implementación.



Se reconoce cada vez más en el sector humanitario que este modelo altamente individualizado de liderazgo puede no ser eficaz en contextos humanitarios y que, como resultado, los esfuerzos para mejorar el liderazgo deben ampliar sus enfoques del individuo a la organización. De hecho, este modelo en desarrollo sugiere que el liderazgo es una función no solo del individuo, sino de la organización, el equipo y el individuo trabajando en conjunto. La investigación llevada a cabo para *El Estado del Sistema Humanitario* “apoya la idea de que el problema es de liderazgo estructural, no necesariamente personal” (ALNAP, 2012: 11). En un contexto interinstitucional, el concepto de “liderazgo fortalecido”, aunque enfocándose aún en el líder individual, tiene por finalidad brindar apoyo al coordinador humanitario mediante herramientas y procesos (organizacionales) para gestionar adecuadamente la toma de decisiones e información. Así también reconoce que el líder individual trabaja en un contexto social y que otros miembros del grupo importan: el coordinador humanitario “solo puede ser eficaz como un líder ... si los otros líderes dentro del Equipo Humanitario del País ... también están fortalecidos para cumplir sus responsabilidades, y si los actores dentro de la arquitectura humanitaria se rigen por sus compromisos, papeles y responsabilidades ya definidos” (IASC, 2012a: 1). En (algunos) organismos humanitarios se han tomado medidas para reconocer el papel de la organización en su conjunto para asegurar el liderazgo eficaz. UNICEF, PMA y World Vision, entre otros, han iniciado programas significativos destinados a mejorar el elemento estructural del liderazgo (Robinson and Joyce, 2012; UNICEF, 2012; WFP Operations Department, 2012), particularmente en respuestas a gran escala.

Este informe pretende apoyar estas iniciativas similares al aportar pruebas de “lo que funciona” en términos de liderazgo operativo – ej. en términos de la formulación de visión y el desarrollo e implementación de la estrategia. Al considerar lo que contribuye al liderazgo operativo eficaz, hemos considerado los papeles del líder individual, el “equipo de liderazgo” – los altos directivos alrededor del líder – y las estructuras y procedimientos organizacionales. El informe se ha elaborado en tres etapas. En la primera etapa se realizó una revisión de la literatura (Knox Clarke, 2013) que nos permitió identificar los factores que creíamos harían una mayor contribución al liderazgo eficaz (estas se detallan en la sección 6, más adelante). En la segunda etapa se utilizó una encuesta para determinar si existían correlaciones entre estos factores y el liderazgo eficaz. En la tercera etapa se realizaron entrevistas con líderes y equipos de liderazgo en el terreno para investigar la naturaleza de estas correlaciones y brindar ejemplos de cómo los factores que contribuyen al liderazgo eficaz se han establecido. El Anexo 1 contiene mayor información sobre los métodos utilizados en esta investigación.



Se reconoce cada vez más en el sector humanitario que este modelo altamente individualizado de liderazgo puede no ser eficaz en contextos humanitarios. Los esfuerzos para mejorar el liderazgo deben ampliar sus enfoques del individuo a la organización.



En resumen

- El tema de liderazgo operativo actualmente está recibiendo gran atención en el sector; sin embargo, no ha habido mucha consideración en lo que el “liderazgo” consiste.
- En esta investigación definimos liderazgo operativo como una combinación de tres funciones: definir una visión para la respuesta humanitaria, desarrollar una estrategia para hacer realidad esta visión e implementar esta estrategia.
- Es comúnmente asumido por los hacedores de políticas humanitarias que un solo individuo desempeña estas tres funciones – el líder.
- El trabajo previo de ALNAP sobre este tema sugiere que, en realidad, las funciones de liderazgo son compartidas por el líder individual, el equipo de liderazgo alrededor del líder/la líder, y procedimientos organizacionales y estructuras que “sustituyen” por liderazgo al tomar determinadas decisiones de forma automática.
- En esta investigación evaluamos la contribución de todos estos elementos – el líder, equipo y procedimientos/estructuras – para un liderazgo exitoso.



2. ¿Quién lidera? La composición de los equipos de liderazgo humanitario a nivel de país

Antes de considerar los resultados del cuestionario y entrevistas relacionadas en mayor detalle, debemos tal vez empezar por preguntar quiénes son los líderes humanitarios. El cuestionario en el cual este documento está basado fue enviado a miembros individuales de los “equipos de liderazgo” a nivel de país de varias organizaciones humanitarias.⁵ Cabe resaltar que la información proporcionada por los encuestados nos da alcances sobre los líderes y equipos de liderazgo a nivel de país, en particular de quién está involucrado en tomar las decisiones claves relacionadas a las metas, estrategia e implementación de las respuestas humanitarias.

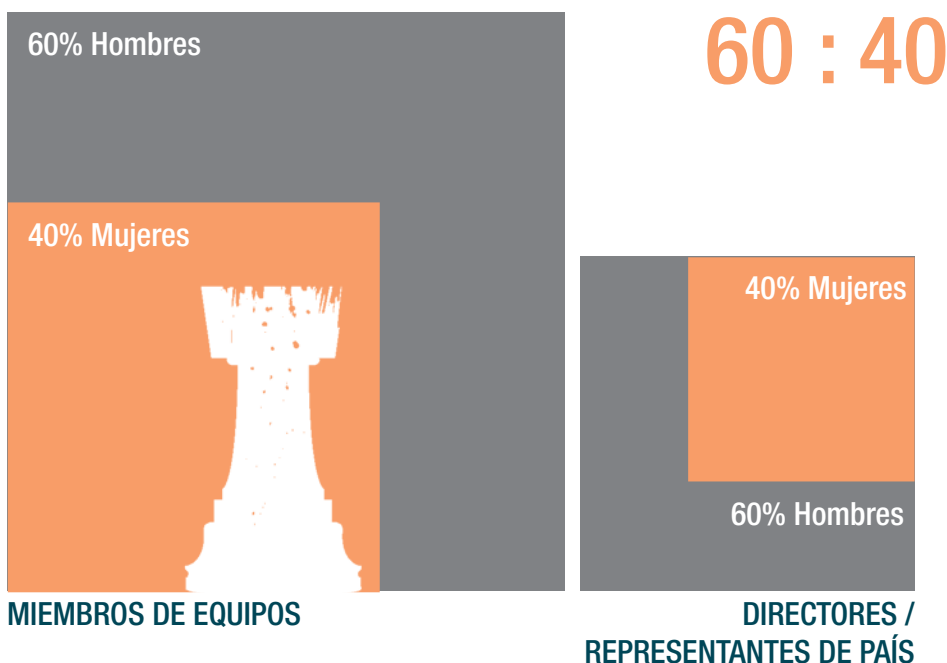
En la medida que esta muestra es representativa del liderazgo humanitario a nivel nacional en su conjunto, los resultados son tal vez sorprendentes. Mientras que la mayoría (aproximadamente 60%) de los miembros de los equipos son hombres, 40% son mujeres. De manera interesante, el porcentaje de directoras/representantes de país mujeres es también algo más de 40%, sugiriendo que virtualmente no existe una “barrera invisible” que separe a los altos directivos de los importantes puestos de liderazgo a nivel nacional. Una relación de 60:40 no identifica, por supuesto, paridad de género o que los organismos deben abandonar los intentos de avanzar hacia

“

La situación en relación al género y liderazgo en respuestas humanitarias puede ser mejor de lo que ha parecido en investigaciones anteriores.

”

FIGURA 1. DISTRIBUCIÓN DE GÉNERO EN EQUIPOS HUMANITARIOS Y ALTOS DIRECTIVOS.



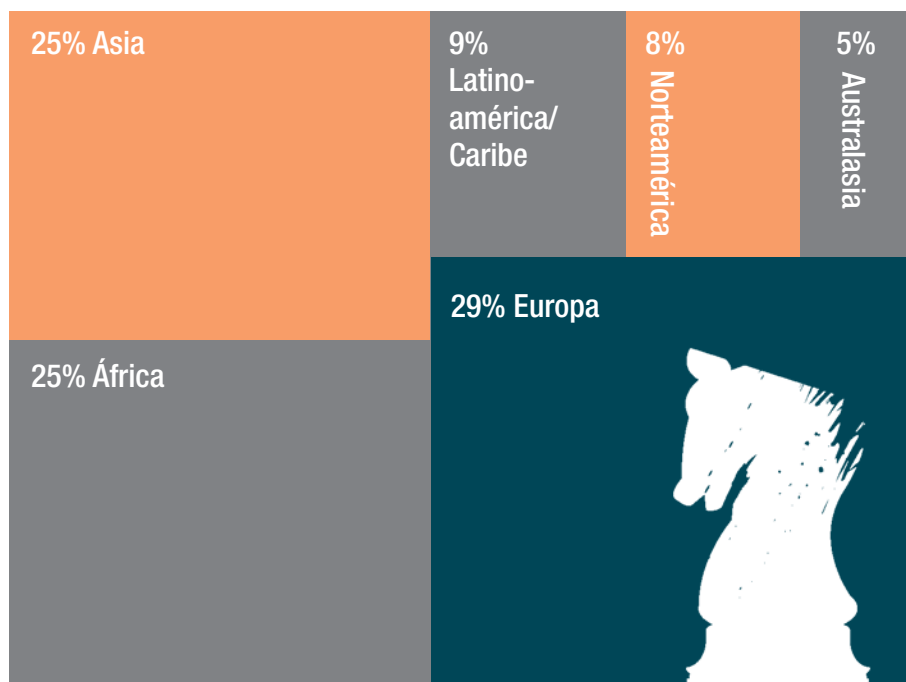


FIGURA 2. DISTRIBUCIÓN DEMOGRÁFICA EN LA ALTA DIRECCIÓN HUMANITARIA.

la paridad de género. Sin embargo, sí sugiere que, en general, la situación en relación al género y liderazgo en respuestas humanitarias puede ser mejor de lo que ha aparecido en investigaciones anteriores (Buchanan-Smith and Scriven, 2011; Schneider and Kim, 2008).

Con respecto a la nacionalidad, la composición de los equipos de liderazgo fue 29% europeos, 25% asiáticos, 25% africanos, 9% latinoamericanos/caribeños, 8% norteamericanos y 5% de Australasia.⁶ La nacionalidad de los directores/representantes de país mostraron un fuerte sesgo europeo: 46% fueron europeos; 18% africanos; 11% norteamericanos; y 7% de Asia, Australasia y Latinoamérica/el Caribe. Estas cifras pueden no ser representativas del sector en su conjunto: las organizaciones participantes no fueron elegidas respecto a su país de origen, y seis de los 13 organismos que participaron fueron ONGs o sociedades de la Cruz Roja con sede principal en Europa. Sin embargo, los hallazgos en este grupo de organizaciones son equívocos. Por un lado, los equipos de gestión, aunque aún desproporcionadamente blancos, están compuestos por personal quienes son en su mayoría contratados a nivel nacional o personal “internacional” de fuera de Europa, Norteamérica y Australasia. Por otro lado, este personal no parece estar ascendiendo de forma homogénea a cargos de directores de país.

En resumen

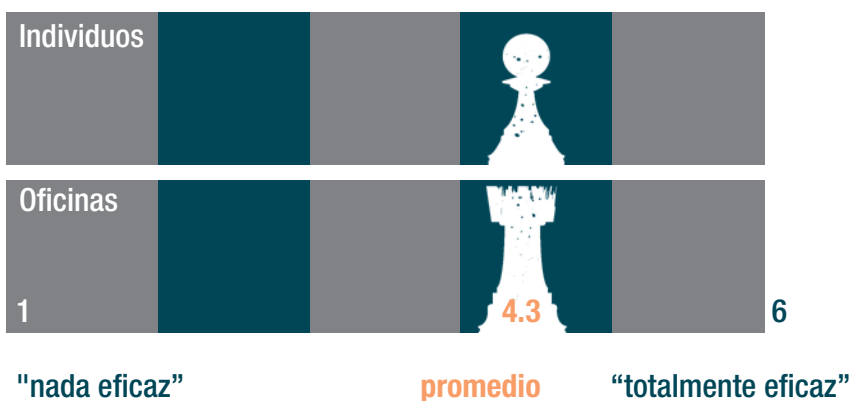
- Los equipos de liderazgo humanitarios pueden ser más equilibrados en ambos géneros y culturalmente diversos de lo que se ha asumido con anterioridad.
- A nivel del líder individual, las mujeres estaban bastante bien representadas en la muestra (a pesar de que no había una relación de 50:50 de hombres y mujeres). En términos de formaciones culturales, un número desproporcionado de líderes formales parecían ser europeos.



3. ¿Qué tan eficaz es el liderazgo – y supone alguna diferencia en las respuestas?

La investigación de ALNAP sobre el liderazgo se inició de una serie de ideas relacionadas que, como se indicó antes son ampliamente compartidas por los hacedores de políticas y profesionales en la esfera humanitaria. La primera de esas ideas es que, en términos generales, las respuestas humanitarias son inadecuadas: en su más extrema iteración estas son vistas como productos de un “sistema disfuncional”. La segunda es que el liderazgo operativo en estas respuestas es generalmente pobre o ineficiente. La tercera es que estos dos elementos están relacionados: la calidad de liderazgo tiene un impacto directo en la calidad de las respuestas a emergencias – ej. la falta de liderazgo genera respuestas ineficientes. Antes de tomar en cuenta lo que hace al liderazgo eficaz, queríamos evaluar las siguientes preguntas: ¿son las respuestas ineficientes, está el liderazgo operativo de alguna manera “fallando”, y tiene el liderazgo un efecto significativo en la calidad de las respuestas?

FIGURA 3. RESULTADOS PROMEDIO “¿QUÉ TAN EFICACES SON LAS OPERACIONES HUMANITARIAS DE SU ORGANIZACIÓN EN EL PAÍS?”



“

Las personas responsables del diseño e implementación de las respuestas humanitarias en estas oficinas de país piensan que las respuestas están funcionando bastante bien.

”

Cuando se le preguntó a los encuestados, “en general, ¿qué tan eficaz son las operaciones humanitarias de su organización en el país?”, la respuesta individual (promedio) fue 4.3/6 (donde 1 indica “totalmente ineficaz” y 6 indica “totalmente eficaz”). Al agregar estos resultados por oficina, hubo un significativo número de respuestas: el promedio más bajo para una sola oficina fue 3/6 y el más alto fue 5/6, con una respuesta promedio para todas las oficinas de 4.3.⁷ Un promedio de puntuación de 4.3/6 no sugiere inmediatamente que las respuestas humanitarias son ampliamente ineficaces. Este es un correlativo interesante a debates frecuentes sobre respuestas ineficientes y sistemas de respuesta “disfuncionales”. Es cierto que las personas afectadas por crisis humanitarias pueden pensar que las respuestas son menos eficaces que los equipos de liderazgo de los organismos.⁸ Sin embargo, es importante tener en cuenta que, en general, las personas responsables del diseño e implementación de las respuestas humanitarias en estas oficinas de país piensan que las respuestas están funcionando bastante bien – a pesar de que hubo algunas diferencias de una oficina a otra.

Si las oficinas de país son más positivas respecto a la respuesta humanitaria que los hacedores de políticas, esto puede también estar relacionado a los niveles de expectativa sobre lo que el humanitarismo (y, en sentido amplio, el liderazgo humanitario) puede alcanzar razonablemente en las situaciones variadas y complejas en las que los humanitarios trabajan. Diversos investigadores han señalado que las críticas a la ayuda humanitaria pueden a menudo estar situadas en un mundo idealizado “en donde los desastres no dejan víctimas” (Neuman and Brauman, 2014). Puede haber una tendencia para “exigir perfección de la respuesta mundial” y para creer que esta respuesta mundial va más allá de las actividades de respuesta simple a la prestación sin interrupción de “bienestar mundial en la guerra y el desastre” (Slim, 2006). Es probable que aquellos “en la cúspide de la pirámide” de las respuestas humanitarias estén plenamente conscientes que tales repuestas “por su naturaleza, [son] no agradables, y ninguna estructura de respuesta

FIGURA 4. RESULTADOS PROMEDIO “¿QUÉ GRADO DE EFICACIA TIENE SU OFICINA A LA HORA DE CREAR UNA VISIÓN COMÚN ... ESTRATEGIA Y DAR PRIORIDAD A ACCIONES PARA LOGRAR ESTA VISIÓN?”



FIGURA 5. RESULTADOS PROMEDIO “¿QUÉ TAN EFICAZ ES EL INDIVIDUO CON RESPONSABILIDAD GENERAL DE LAS OPERACIONES HUMANITARIAS EN ESTA OFICINA?”



... que aún no ha sido inventada hará que así sean” (Leonard and Snider, 2010). Sus expectativas son menores, en términos del alcance de lo que la ayuda humanitaria puede lograr en cualquier situación dada y el grado en el que puede ser eficaz dentro de este alcance. Como resultado de expectativas menores (y tal vez más realistas), sus respuestas pueden ser más positivas. Esto, sin embargo, permanece como una conjetura, ya que ni el cuestionario ni las entrevistas se centraron en esta pregunta.

Los encuestados tampoco compartieron la opinión negativa predominante de liderazgo que se encuentra en gran parte de la literatura. El puntaje promedio (medio) para las preguntas sobre la eficacia del liderazgo (en términos de crear una visión, desarrollar una estrategia e implementar operaciones) fue 4.2/6,⁹ mientras – una vez más en promedio – los encuestados dieron un puntaje a las aptitudes de liderazgo de una persona con un responsabilidad general de las operaciones humanitarias (el director o representante de país) de 4.4/6.¹⁰ Si bien estos resultados sugieren que se puede mejorar, estos siguen siendo bastante altos y vale la pena considerar en debates hasta qué punto el sistema humanitario demuestra con regularidad un liderazgo operativo ineficiente.

En el diseño del estudio, el tercer supuesto que pusimos a prueba fue que el “liderazgo”, como lo hemos definido anteriormente, ejerce realmente una diferencia en la eficacia de las operaciones humanitarias. Para poner a prueba la relación entre el liderazgo y la eficacia humanitaria, comparamos las respuestas con la pregunta sobre la eficacia en general de las operaciones humanitarias con las respuestas a las preguntas sobre la calidad de liderazgo en la oficina. Los resultados de esta comparación mostraron una correlación fuerte y significativa entre liderazgo eficaz y respuestas eficaces.¹¹ No exploramos más la naturaleza de esta correlación y, por lo tanto, no podemos afirmar que el liderazgo eficaz *conduce* a una respuesta eficaz. Pero sí podemos decir que en situaciones en donde existe liderazgo eficaz, es probable que exista una respuesta eficaz – y viceversa.



En resumen

- Los encuestados (líderes y miembros de equipos de liderazgo a nivel nacional) fueron bastante positivos respecto a la calidad de liderazgo de sus oficinas.
- Asimismo, fueron bastante positivos respecto a la eficacia de las operaciones humanitarias de sus organizaciones en el país en cuestión.
- Las respuestas del cuestionario mostraron una relación estrecha y estadísticamente significativa entre liderazgo eficaz y respuesta eficaz.

4. ¿Qué hace al liderazgo eficaz? Algunas hipótesis

¿Cuáles, entonces, son los factores que generan un liderazgo eficaz? ¿Qué se necesita para asegurar que en medio de una emergencia una oficina de país sea capaz de crear una visión para su respuesta, determinar un plan viable para lograr esta visión e implementar este plan de manera eficaz? En base a la revisión de la literatura (Knox Clarke, 2013) hemos desarrollado una serie de hipótesis que exponen los factores que esperamos puedan conllevar a un liderazgo operativo eficaz en oficinas de país:

1. Las ideas de liderazgo operativo en el sector humanitario son construidas a nivel cultural. Como resultado, la idea de lo que constituya y lo que contribuye a un “buen” liderazgo operativo diferirán de una persona a otra; sin embargo, las personas de ideas y entornos culturales similares tendrán puntos de vista parecidos sobre lo que constituye un “buen liderazgo”.
2. Sin importar los supuestos culturales y personales, el proceso de liderazgo operativo es más eficaz cuando:
 - La toma de decisiones y rendición de cuentas no depende exclusivamente de una persona, sino que se divide entre todo el equipo.
 - El poder de toma de decisiones, rendición de cuentas, y recursos controlados por cada persona y grupo involucrado en la operación, junto con sus responsabilidades relativas, son claras y aceptadas.

- La organización tiene principios operativos flexibles para trabajar en situaciones operativas que se presentan con frecuencia.
 - La organización tiene y utiliza procedimientos claros para determinar el conjunto de la información necesaria en la toma de decisiones, y para recoger, analizar y difundir esta información a los miembros del equipo existentes y nuevos.
3. Cada uno de los factores mencionados anteriormente son tan importantes para un proceso de liderazgo eficaz como las aptitudes y capacidades del “líder” individual.

5. Liderazgo y cultura: ¿hasta qué punto son las percepciones de liderazgo influenciadas por la cultura, género o afiliaciones organizacionales?

Al considerar la primera hipótesis nos interesaba particularmente investigar hasta qué punto los encuestados asociaron la idea de “liderazgo” con una sola y fuerte figura de “líder”. Esto se debió a que la revisión de la literatura sugirió que este modelo de liderazgo heroico e individualista era culturalmente específico, y también porque la asociación puede ser particularmente fuerte entre los hombres y menos fuerte entre las mujeres.

Para poner a prueba la hipótesis, pedimos en un inicio a los encuestados elegir una de las tres afirmaciones sobre “buen liderazgo” con la que estaban más de acuerdo. Estas afirmaciones representaron los tres diferentes “modelos” conceptuales de liderazgo identificados en la revisión de la literatura: (1) el enfoque del “individuo excepcional”, en donde el liderazgo eficaz depende de las aptitudes de un líder individual; (2) el enfoque del liderazgo “compartido”, en donde las funciones de liderazgo son distribuidas en todo el equipo y, por lo tanto, la eficacia es una función de aptitudes combinadas del equipo; y (3) el enfoque “estructurado”, el cual en gran medida sustituye a las aptitudes de liderazgo individual y de toma de decisiones por procedimientos organizacionales.

La mayoría de los encuestados que respondieron a esta pregunta (59%) está de acuerdo con que el “liderazgo funciona mejor cuando las decisiones las toma un equipo que trabaja conjuntamente para ponerlas en funcionamiento”. Alrededor de un tercio de los encuestados (35%) está de acuerdo con que “el liderazgo funciona mejor cuando los líderes pueden

“Pocos profesionales humanitarios” en el terreno” ven al liderazgo operativo eficaz como ejercido por un solo “líder” y como dependiente de sus “aptitudes de liderazgo” para el éxito.

”



FIGURA 6. RESULTADOS PROMEDIO “¿CON CUÁL DE LAS AFIRMACIONES SIGUIENTES SOBRE LIDERAZGO ESTÁ MÁS DE ACUERDO?”

contar con subordinados capacitados, que tienen sus responsabilidades claras y que siguen procedimientos consensuados”, mientras que solo una pequeña minoría (6%) está de acuerdo con que “el liderazgo funciona mejor si hay un único líder que tomas las decisiones difíciles y convence a las personas para que hagan cosas.”

Así también se les pidió a los encuestados que clasifiquen en orden de importancia relativa siete factores que contribuyen a resultados de liderazgo exitosos. Uno de estos siete factores comprendió “las habilidades del director” (otros se refirieron a factores relacionados al equipo de liderazgo y a estructuras y procedimientos). Una vez más, una pequeña minoría (10%) de los encuestados clasificó las habilidades de liderazgo del director como el factor más importante para establecer liderazgo operativo eficaz.

Ambos grupos de respuestas fueron interesantes, ya que mientras estas mostraron diversidad en el grupo de encuestados, también parecen mostrar que pocos profesionales humanitarios “en el terreno” ven al liderazgo operativo eficaz como ejercido por un solo “líder” y como dependiente de sus “aptitudes de liderazgo” para el éxito. De este modo, la experiencia del personal en el terreno parece ser opuesta a los supuestos que se hacen en mucha de la literatura humanitaria provenientes de muchas organizaciones,

las cuales, como hemos visto anteriormente, a menudo parecen ver las aptitudes y capacidades del líder formal (el director o representante de país) como el elemento clave para desarrollar una visión y estrategia eficaz, y en implementar esta estrategia de manera eficaz.

La revisión de la literatura sugirió que el entendimiento de las personas de lo que el “liderazgo” significa y sus expectativas de lo que puede contribuir a un liderazgo exitoso puede ser determinado en gran medida por sus formaciones culturales y género (Acker, 1990; Bolden and Kirk, 2005; Collinson and Hearn, 1996; Fletcher, 2003; House et al., 2004; Jepson, 2011; Prince, 2005; Tayeb, 2001). En concreto, se formuló la hipótesis que los “anglosajones”¹³ y que los hombres tendrían más probabilidades que las personas promedio para equiparar la idea de liderazgo con un solo individuo y menos probabilidades para pensar en el liderazgo como una actividad de equipo o grupo. Sin embargo, los resultados del cuestionario no respaldan esta hipótesis. Los hombres no eran más propensos que las mujeres a estar de acuerdo con que el liderazgo funciona mejor “cuando se pone en las manos de un solo individuo fuerte”; del mismo modo, los anglosajones no eran más propensos a estar de acuerdo con esto que cualquier otro grupo regional/cultural. Cuando se trataba de clasificar los siete factores que contribuyen al liderazgo eficaz, no hubo una diferencia importante entre las respuestas de hombres y mujeres, y la diferencia solo es muy limitada entre los grupos regionales: los anglosajones realmente calificaron las aptitudes de liderazgo individual como más importantes a diferencia de otros grupos – aunque la correlación fue solo de significancia marginal.¹⁴

Los entrevistados también rechazaron por lo general la idea de que las expectativas de una persona sobre el liderazgo pueden estar fuertemente influenciadas por su cultura nacional. Un miembro de un equipo de liderazgo multicultural explicó: “ahora existe la generación más joven: ellos provienen de algún lugar pero ellos en realidad son ciudadanos del mundo y la cultura y las influencias culturales se vuelven un poco menos importantes y se trata más de estas influencias mundiales.” Varios entrevistados consideraron que la cultura organizativa era mucho más importante para determinar las actitudes hacia el liderazgo que la cultura nacional, aunque cuando los resultados de la encuesta fueron desglosados a lo largo de las líneas de los organismos, no se respaldó esto: por ej. no hubo un patrón discernible que sugiere que los encuestados del mismo organismo clasificaran los factores que contribuyen a un liderazgo exitoso de la misma manera. De hecho, en el cuestionario completo las únicas respuestas que sí parecían diferir por organismo fueron aquellas relacionadas a la eficacia del liderazgo (los encuestados de algunos organismos dieron

“

Los entrevistados también rechazaron por lo general la idea de que las expectativas de una persona sobre el liderazgo pueden estar fuertemente influenciadas por su cultura nacional.

”



constantemente respuestas más positivas en torno a la capacidad de los líderes de crear una visión, diseñar una estrategia e implementar operaciones) y el grado de confianza en torno a los directores.¹⁵

En general, cuando se pidió clasificar por orden de importancia los factores que contribuyen a un liderazgo eficaz, los encuestados respondieron de una manera muy personal. No hubo una correlación muy clara entre la manera en que las personas respondieron y sus géneros, afiliaciones a organizaciones o – con una excepción marginal – formaciones regionales. Tampoco hubo otros patrones muy claros a lo largo de las respuestas; ej. no se produjo un acuerdo general acerca de la importancia relativa de los diversos factores. Los resultados, entonces, no apoyan la hipótesis inicial; ej. no proporcionan ninguna evidencia sobre que las personas con formaciones culturales similares sostendrán modelos similares de “buen liderazgo”. Al mismo tiempo (y aún con respecto a la hipótesis inicial), podemos decir que las respuestas difieren de una persona a otra y eran muy individuales.

De hecho, el ejercicio de pedir a la gente de clasificar conscientemente los factores que contribuyen a un liderazgo eficaz no pudo dejar un argumento claro o convincente sobre lo que constituye o contribuye a un buen liderazgo. Todos tienen una opinión, estas opiniones se diferencian de manera significativa y no hay patrones muy claros en las respuestas. Mientras que esto puede reflejar un fracaso en la cuestión del diseño, también podría sugerir que al hacer preguntas directas sobre liderazgo, las cuales dependen de las respuestas conscientes y ponderadas de las personas, no proporcionan resultados significativos para basar las mejoras en las políticas. Una serie de razones podrían explicar por qué esto podría ser el caso. Los factores que contribuyen a un liderazgo eficaz pueden diferir de un lugar a otro (sin embargo si este fuera el caso se esperaría ver similitudes en las respuestas de las personas en la misma oficina, pero este no es el caso). Alternativamente, al responder las preguntas, las personas pueden ser verse fuertemente influenciadas por supuestos y expectativas personales, y de esta forma, responder en base a lo que ellos piensan que ven en vez de lo que realmente está sucediendo. Una tercera explicación es que las variables que contribuyen a un liderazgo eficaz pueden estar muy interrelacionadas y de esta forma muy difícil de clasificar de manera eficaz. Deberíamos tal vez ser escépticos acerca de lo que las personas nos dice sobre el liderazgo en sentido literal y sobre las investigaciones basadas solo en entrevistas.

En resumen

- A diferencia de los documentos y evaluaciones de políticas humanitarias consultados como parte de esta investigación, los humanitarios en las oficinas de país suelen ver al liderazgo eficaz como una actividad en equipo en vez de individual.
- Los resultados de los cuestionarios no mostraron ninguna correlación entre las formaciones culturales y actitudes para el “liderazgo”.
- Los resultados de los cuestionarios no mostraron ninguna correlación entre el género y actitudes para el “liderazgo”.
- En general, las respuestas a preguntas directas sobre la naturaleza del liderazgo eficaz y los factores que contribuyen a esto fueron altamente individuales. No surgió ningún patrón a través del grupo en su conjunto, o cuando los resultados fueron desglosados por organización, género, lugar de origen.



6. Identificando los factores que contribuyen al liderazgo eficaz

Una manera más eficaz para evaluar hasta qué punto y si los diferentes factores contribuyen al liderazgo eficaz comprendió la formulación de preguntas de manera indirecta. Hicimos esto al preguntar sobre el éxito del liderazgo en una oficina y después, por separado, preguntando sobre el punto hasta el que ciertos factores (un buen líder o procesos claros de toma de decisiones) estaban presentes en la oficina, y finalmente analizando los resultados para ver si había cualquier correlación estadística significativa entre los dos tipos de respuestas: cuando existen procesos claros de toma de decisiones, ¿son las oficinas mejores al desarrollar una visión y estrategia?

Como se indicó en la sección 4, empezamos esta investigación al formular la hipótesis en base a una revisión de la literatura que indica que cuatro factores en particular contribuyen al cumplimiento eficaz de las funciones de liderazgo operativo en un contexto humanitario, y que cada uno de estos factores es tan importante para un liderazgo exitoso como las aptitudes del líder individual. Los cuatro factores son:



“

La gran mayoría de encuestados informó que en sus oficinas existe un equipo de gestión formal.

”

1. la existencia de un equipo de liderazgo con responsabilidad compartida;
2. claridad sobre los roles individuales en este grupo de liderazgo y en la oficina en general;
3. procedimientos operativos simples y claros; y
4. un entendimiento común de los requisitos de información.

En el cuestionario se le preguntó a los encuestados si estos cuatro factores se han adoptado en sus oficinas, y analizamos la correlación entre su presencia o ausencia y la calidad de liderazgo en la oficina, ej. la medida en la que los encuestados dijeron que sus oficinas eran buenas o malas para crear una visión, crear una estrategia e implementar la estrategia. Esto proporcionó una opinión objetiva de la medida en la que los diferentes factores se relacionan con el liderazgo eficaz que pedir a las personas que clasifiquen conscientemente la importancia de los mismos factores.

Por supuesto, este enfoque puede solo mostrar que existe una correlación entre los dos elementos – no explica la naturaleza de la correlación y de esta manera, en el ejemplo anterior, no puede mostrar que el tener un proceso de toma de decisiones claro directamente conlleva a una mejor visión. Por esta razón, realizamos entrevistas con los encuestados para intentar determinar la naturaleza de la relación entre ambos, y también para clarificar lo que la oficina hizo para asegurar que los factores de éxito (tales como claridad de rol) fueran adoptados.

En la sección siguiente consideramos, a su vez, las respuestas al cuestionario y entrevistas ya que se relacionan a cada uno de los cuatro factores mencionados en el punto 2 en la sección 4.

6.1 El papel del equipo de liderazgo en el liderazgo operativo eficaz

El primer factor que consideramos fue el del equipo de liderazgo, siguiendo la hipótesis que *el liderazgo operativo es más eficaz cuando la toma de decisiones y rendición de cuentas no depende exclusivamente de un solo individuo, sino que están dispersas en todo el equipo.*

Ya hemos visto que la mayoría de los encuestados expresaron su conformidad con el enunciado que “el liderazgo funciona mejor cuando las decisiones son tomadas por un equipo, que trabajan en conjunto para implementar estas decisiones”. Esta expresada preferencia por el liderazgo basado en



equipos encaja con las realidades en las oficinas de país: la gran mayoría de encuestados indicó que en sus oficinas existe un equipo de gestión formal (aunque puede que no todos en la oficina estén de acuerdo – en 16 oficinas, todos los encuestados dijeron que existe un equipo formal, sin embargo al menos un encuestado indicó que no existe un equipo de gestión formal, aunque había un grupo informal). La ubicuidad de los equipos de liderazgo o grupos de liderazgo informales no es sorprendente: investigaciones previas han señalado que el liderazgo humanitario operativo tiene a menudo un fuerte elemento colectivo o de grupo (Buchanan-Smith and Scriven, 2011; Hochschild, 2010).

Existen sólidos argumentos para desplazar las funciones del líder individual – y particularmente algunas de las funciones de toma de decisiones de esta persona– al grupo. Las investigaciones fuera del sector humanitario tienden a sugerir que el liderazgo emprendido por un grupo de personas en vez de por una sola persona lleva a una mejora en el rendimiento (Carson et al., 2007; Hiller et al., 2006; Pearce and Sims, 2002; Sivasubramaniam et al., 2002). En parte como consecuencia de esto, el interés ha aumentado en los enfoques de liderazgo compartido en otros sectores (por ej. ver Benson and Blackman, 2011; Gronn, 2002; Pearce et al., 2008).

Tres importantes argumentos surgieron en la revisión de la literatura llevada a cabo en la primera fase de esta investigación para distribuir la toma de decisiones a través del equipo en situaciones humanitarias:

1. Mejoró la calidad de las decisiones e impidió al líder abrumarse (ej. ver Grunewald et al., 2010; Khaled et al., 2010; Kirby et al., 2007; Thammannagoda and Thilepan, 2009).
2. Aseguró la continuidad en situaciones en donde pueden haber cambios frecuentes de liderazgo.

FIGURA 7. EL CONTINUO DEL LIDERAZGO



“

Los miembros del “equipo” de altos directivos hacen una contribución muy importante al liderazgo eficaz.

”

3. Creó apoyo para las decisiones, lo que hace que sea más probable que sean implementadas (ver Cosgrave et al., 2007; Khaled et al., 2010).

Con respecto al primero de estos argumentos – que el compartir la toma de decisiones mejora la calidad de la decisión – esperábamos utilizar el cuestionario para ver si la toma de decisiones compartida (por un lado) o la toma de decisiones individual (por el otro) se correlacionaba mejor con la velocidad y calidad de las decisiones. Sin embargo, no lo pudimos lograr, debido a que hubieron muy pocos ejemplos de líderes tomando decisiones por sí mismos para permitir un análisis eficaz.

Al mismo tiempo, los resultados de la encuesta indican firmemente que las personas comprometidas en las operaciones humanitarias piensan que algún tipo de grupo o liderazgo repartido es más eficaz que el liderazgo individual (como se mencionó anteriormente, cuando se pidió que se diga si el liderazgo individual o en equipo “funciona mejor”, una gran mayoría estuvo a favor del liderazgo en equipo). En particular con respecto a la toma de decisiones, los encuestados parecen estar a favor de la participación del grupo en vez de la toma de decisiones meramente individual. En este caso “votaron con los pies”, porque alrededor del 95% de los encuestados indicaron que las decisiones importantes son tomadas utilizando la consulta en el grupo de gestión, opinión o consenso mayoritario.

Otro factor que subyace a la importancia del equipo para un liderazgo eficaz, y en particular para una toma de decisiones eficaz, es la fuerte correlación evidente en la encuesta entre la medida en que el grupo de directivos en la oficina proporcionan apoyo al “líder” y al liderazgo eficaz. De todos los factores considerados en el cuestionario, este – la medida de apoyo a la gestión que se le da al líder formal – tuvo la correlación más fuerte con el liderazgo eficaz, incluso más fuerte que las aptitudes y capacidades individuales del/la líder mismo/misma.

la rendición de cuentas y toma de decisiones cambian del individuo al equipo ...



TOMA DE
DECISIONES
COMPARTIDA

Todos estos resultados respaldan con firmeza la hipótesis de que los miembros del “equipo” de altos directivos hacen una contribución muy importante al liderazgo eficaz. Esto no implica que el líder formal no tiene un rol particular que desempeñar o incluso que el liderazgo individual no puede ser exitoso “por un corto tiempo” (aunque “si esa persona no está, todo se desmorona”). Sin embargo, los entrevistados – y en particular aquellos en las oficinas calificaron a menudo su propio liderazgo como eficaz – tendían a ver al buen liderazgo más como una actividad de grupo, con altos niveles de apoyo ofrecido por el grupo y solicitado por el líder formal.

¿Cómo se ve este apoyo en la práctica? Muchos jefes de oficina hablaron de apoyo moral y emocional: esto era particularmente cierto donde los equipos humanitarios estaban viviendo en la proximidad del uno al otro (“vivir en un conjunto residencial”) en situaciones de particular estrés o inseguridad. Sin embargo – y una vez más, de acuerdo con la hipótesis inicial y el hallazgo de que la mayoría de las decisiones involucran a los altos directivos – la forma más importante de apoyo fue en términos de toma de decisiones. Aquí, los altos directivos hacían dos cosas: tomaban decisiones relacionadas a sus áreas específicas de competencia utilizando autoridad delegada y participaban en el proceso de toma de decisiones para las decisiones “en toda” la oficina.

Consideraremos la toma de decisiones delegadas más adelante. Por ahora es suficiente señalar que a pesar de que mucha de la delegación se practica en una oficina, un número bastante alto de decisiones todavía necesitan ser tomadas “en el nivel superior” por la persona o personas responsables del desempeño general de la oficina.

La encuesta reveló que en la mayoría de los casos (69%) estas decisiones son tomadas por el “líder después de consultar con otros directores”. Era raro que las decisiones importantes fueran tomadas por el “líder actuando solo” (1%) y menos usual (18%) que la decisión final fuera tomada por todo el grupo. Cabe señalar, sin embargo, que en ninguna oficina todos los encuestados respondieron a la pregunta de la misma forma, sugiriendo que en muchas oficinas no existían procesos de toma de decisiones claros empleados en todos los casos, y también que el límite entre la toma de decisiones consultivas y consensuadas es a menudo impreciso. Muchos entrevistados señalaron que en la práctica el proceso de consulta generalmente condujo a una decisión consensuada en términos de que una recomendación surgió y el acuerdo del líder era “solo una formalidad”.

Hemos observado en otros lugares que las ideas de “toma de decisiones compartidas” o “toma de decisiones en colaboración” cubren una amplia



“

No hubo una diferencia significativa en la rapidez o calidad de las decisiones que se tomaron a través de la “consulta” en vez de aquellas tomadas a través del “consenso”.

”

variedad de formas y que, en vez de hacer una clara separación entre la toma de decisiones individuales y compartidas, puede ser más útil considerar un continuo de toma de decisiones individuales y autocráticas por un lado y toma de decisiones totalmente comunitarias por el otro. Al moverse a lo largo de este continuo, los niveles crecientes de rendición de cuentas y autoridad en la toma de decisiones van del líder individual al grupo (Knox Clarke, 2013).

Las entrevistas revelaron que las diferentes oficinas se sitúan en diferentes puntos de este espectro (y que incluso en una oficina la medida de aportación del grupo a la decisión puede variar de una decisión a otra). Sin embargo, en todos los casos, el personal directivo en las oficinas dirigidas con mayor eficacia tuvieron una participación significativa en el proceso de toma de decisiones. Al menos, el líder formal buscó las opiniones del personal directivo: “Nunca tomo una decisión importante sin llamar a los jefes de programa y logística, al menos dos personas”. Sin embargo, en la mayoría de las situaciones, el grupo fue más allá, facilitando información para brindar recomendaciones específicas, a menudo como parte de un proceso de toma de decisiones estructurado: “hemos establecido varios grupos ... para enmarcar los problemas y desafíos, y propiciar el debate y decisión final gracias a un conjunto preparado de informaciones”.¹⁶

Como hemos indicado anteriormente, a pesar que este modelo no era uno donde el líder intenta obtener consenso de forma expresa, en la práctica llevó por lo general al equipo en vez de al líder individual a tomar la decisión: “Es muy raro que el jefe de la oficina está en desacuerdo con una recomendación del equipo de gestión nacional porque [él/ella] es también un miembro de este equipo de gestión nacional”. En algunos casos – una minoría – el líder intentará explícitamente contar con un equipo que tome la decisión, y él/ella toma la decisión como un individuo solo cuando el acuerdo del grupo no es posible. En este caso, si la decisión se torna difícil, el director de país intervendría para acelerar el proceso e incentivar a los miembros del equipo para buscar un acuerdo.

Los resultados del cuestionario sugieren que no hubo una diferencia significativa en la rapidez o calidad de las decisiones que se tomaron a través de la “consulta” en vez de aquellas tomadas a través del “consenso”: el consenso no era menor, ni llevó a mejores decisiones. En base a las entrevistas, se estima que este (inesperado) hallazgo puede ser mejor explicado por el hecho de que la mayoría de las oficinas utilizaban un modelo que combinaba elementos de consulta y consenso, y que había de hecho muy poca diferencia entre los modelos descritos como consenso y aquellos descritos como consultivos.



Los elementos principales de este modelo de consenso/consulta, entonces, comprenden a un líder formal quien es claramente responsable por las consecuencias de decisiones importantes en toda la oficina: “el responsable es el representante”; “la responsabilidad termina en su [sic] escritorio”. Partiendo de lo anterior, se conoce ampliamente que el líder formal tiene la autoridad definitiva en la toma de decisiones: él/ella tomará la decisión cuando el grupo no llegue a un acuerdo, si no hay tiempo de convocar al grupo y – aunque pocas veces – cuando él/ella no está de acuerdo con los altos directivos. Al mismo tiempo, el grupo de altos directivos se reunirá por lo general como un grupo de manera regular o ad hoc y hará recomendaciones al líder formal en base a un acuerdo en el grupo, siendo estas recomendaciones adoptadas en la mayoría de los casos. En algunos casos, subgrupos de altos directivos se reunirán para crear recomendaciones que serán sometidas al grupo más amplio o al líder.

Para que este modelo funcione, los miembros del equipo deben respetar los conocimientos de cada uno; estar preparados para respaldar las decisiones con las que no están de acuerdo en un cien por ciento, sin pensar que son activamente malas; y estar en desacuerdo entre ellos de manera constructiva. Deben también estar preparados para aceptar una medida de responsabilidad por los resultados. Al mismo tiempo, el líder del equipo debe sentirse cómodo al renunciar a ciertos poderes y actuar más como un miembro del equipo que como un individuo separado del equipo: “el jefe de la oficina es parte del equipo, no alguien que está diciéndole a los demás lo que tienen que hacer”; “Un buen líder de equipo es un líder de equipo ... es tu colega, no jefe ni otra persona.”

Los beneficios de expandir la toma de decisiones para incluir al personal directivo en la oficina, como se informó en las entrevistas, parecen ser muy similares a aquellos que se informaron en otros lugares. Tal vez el más importante de todos estos es la inclusión de información de mejor calidad en el proceso de toma de decisiones. Los entrevistados señalaron que la toma de decisiones consultivas o consensuadas permitieron que las decisiones estuvieran influenciadas por información actualizada sobre la situación en el terreno (una consideración particularmente importante en situaciones de constante cambio); por una variedad de opiniones informadas sobre cómo una situación particular puede desarrollarse en el futuro; por conocimiento local, en especial donde los grupos de liderazgo incluyeron personal local; y por conocimiento técnico especializado que posiblemente el líder formal no tenga. Como un director de país dijo: “Ningún [director de país] puede ser un director de programa, un experto en operaciones, un experto en finanzas, etc. Recibo un gran respaldo de [el equipo de liderazgo]”.

“

Los miembros del equipo deben respetar los conocimientos de cada uno; estar preparados para respaldar las decisiones con las que no están totalmente de acuerdo, sin pensar que son activamente malas; y estar en desacuerdo entre ellos de manera constructiva.

”

Un proceso de toma de decisiones compartido puede también brindar un poco de seguridad a líderes sin experiencia, o líderes que simplemente “no han dormido lo suficiente”. De manera interesante, dado el argumento frecuente que los procesos de toma de decisiones en grupo desaceleran la toma de decisiones, varios entrevistados sugirieron que el caso podría ser lo opuesto: un sistema que depende de una sola persona que toma las decisiones “toma una eternidad; existen demasiadas idas y venidas”. El individuo puede tener demasiado que hacer para tomar decisiones o puede no darse cuenta de la urgencia de ciertas decisiones tomadas. Es menos probable que un grupo se sienta abrumado y más probable que identifique las prioridades de forma exitosa: “Hay un [encuentro periódico para] el debate y la toma de decisiones, por lo que es mucho más rápido. Tomamos decisiones, tenemos un mecanismo para plantear los problemas de forma conjunta, para tomar decisiones sobre cómo se llevará a cabo.” El hecho de esperar que el líder formal tome una decisión en caso no se llegue a un acuerdo parece evitar debates largos y finalmente infructuosos.

No solo un enfoque más colectivo para la toma de decisiones conduce a mejores decisiones – y en algunos casos más rápidas –, sino que también lleva a decisiones que son más populares, tienen mayor respaldo de la administración, siendo así más probables de ser implementadas. Los líderes formales y miembros del equipo mencionaron por igual la importancia de “participar”: “las decisiones son siempre tomadas de forma concertada ... una vez que se toma la decisión, todos participan plenamente.” Un beneficio final y tal vez inesperado como resultado de involucrar al grupo en la toma de decisiones fue el aporte a los individuos – y al grupo mismo – para reflexionar sobre las decisiones, aprender y mejorar. Lo que nos lleva a una segunda interrogante importante sobre los grupos de liderazgo: si son importantes (ya sea como equipos formales o agrupaciones menos formales de líderes), ¿cómo pueden ser desarrolladas?



En resumen

- La mayoría de participantes del cuestionario cree que el liderazgo se ejerce mejor en equipo.
- En la mayoría de las oficinas de país, los encuestados indicaron sobre la existencia de una gestión formal/equipo de liderazgo.
- En la mayoría de las oficinas de país, los encuestados indicaron que el equipo de liderazgo formal o informal participaba en la toma de decisiones.
- Existe una correlación estadística significativa entre la medida de apoyo que el líder formal recibe del equipo y la eficacia del liderazgo en una oficina.
- El elemento más importante de apoyo estaba en la toma de decisiones. Los equipos de liderazgo tomaron decisiones conjuntamente o proporcionaron un aporte significativo a la toma de decisiones.
- En todos los casos el líder formal tuvo la “última palabra” sobre cualquier decisión en toda la oficina por lo que él/ella era responsable. En la práctica, sin embargo, la decisión del líder formal era a menudo la misma que la que hubiera tomado el equipo de liderazgo, y el límite entre la consulta y el consenso era a menudo impreciso.



6.2 Desarrollando equipos de liderazgo eficaces

Para beneficiarse del potencial de un enfoque más compartido del liderazgo y toma de decisiones, un organismo tiene primeramente que asegurarse de que cuenta con los individuos correctos en el equipo. Las decisiones solo pueden ser influenciadas por el conocimiento técnico o local si al menos uno de los individuos presentes posee ese conocimiento, y los entrevistados destacaron constantemente la importancia de asegurar que los miembros del equipo posean entre ellos las capacidades y experiencia necesarias. En particular, enfatizaron la importancia del conocimiento sectorial (ej. en las áreas de nutrición, vacunación o educación); experiencia en poner las diferentes opciones de respuesta en práctica en una variedad de contextos diferentes; y conocimiento de estructuras sociales, política y condiciones locales. En particular, esta última área suele a menudo pasarse por alto. Como un experto en gestión de emergencias explica: “un fallo en el sistema es fundamentalmente diferente del sistema en operación normal ... si se quiere intervenir de manera eficaz, se debe entender cómo el sistema funcionaba antes de fallar.”¹⁷



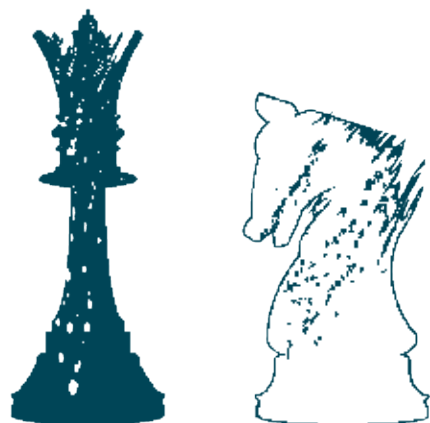
Los entrevistados destacaron constantemente la importancia de asegurar que los miembros del equipo posean entre ellos las capacidades y experiencia necesarias.



Más allá de las cualidades de los individuos que componen el grupo, sin embargo, la aptitud del grupo para que esté completamente involucrado en la toma de decisiones depende de la medida en que sus miembros pueden trabajar juntos de forma eficaz. Los resultados del cuestionario mostraron que tanto la transparencia de la membresía del grupo de toma de decisiones – criterios claros seguidos consistentemente por quienes deben ser miembros – y la transparencia del rol y funciones del grupo mismo se correlacionaron con el liderazgo eficaz.¹⁸ Esto no es sorprendente, debido a que ambos elementos han sido identificados por contribuir a un trabajo en equipo eficaz de manera más general – ej. ver Beckhard (1972) y, con relación específica a grupos que colaboran con conocimiento y experiencia limitados uno de otro, Debra et al. (1996).

Los resultados también sugirieron que, más allá de estos elementos “estructurales”, elementos específicos del comportamiento están relacionados al éxito del liderazgo en emergencias, la capacidad notable de los miembros del grupo para resolver desacuerdos entre ellos¹⁹ y la medida en que los individuos confían el uno en el otro.²⁰

Mientras que puede ser bastante fácil establecer criterios para la membresía de un grupo de toma de decisiones o equipo de liderazgo y estar de acuerdo con el rol del grupo, es mucho más difícil establecer la confianza y la capacidad para “estar en desacuerdo sin ser desagradable”. En general, los directores de país mostraron un criterio bastante limitado para decidir quién se uniría al equipo de gestión; y por lo tanto, no pudieron “escoger” a un grupo de personas capaz de trabajar bien en conjunto. Por otro lado, en al menos tres casos los miembros de los equipos de liderazgo sugirieron que “si eres aceptado, entonces estás bien. Si no eres aceptado, es una posición bastante incómoda”; las personas que no encajan en el grupo “no duran mucho”.



Hasta cierto punto, los equipos parecen abordar cuestiones de confianza y “adecuación” interpersonal a través de la selección (o tal vez de manera más precisa, a través del rechazo) de miembros del equipo en vez de a través de actividades para desarrollar la capacidad del equipo de trabajar en conjunto.

Muchos entrevistados también sugirieron que la naturaleza de las condiciones de vida en muchos contextos humanitarios – y particularmente en ambientes inseguros – llevaron a los miembros del equipo a compartir una cercanía estrecha con el otro: “trabajas todo el día juntos, probablemente viajas en el mismo auto, cenas juntos y tienes que socializar en la noche.” Esto y la a veces intensa naturaleza emocional del trabajo que los equipos realizaban juntos “crea fuertes lazos”.

De manera interesante, parece que es la intensidad del trabajo que los grupos de liderazgo realizaron juntos la que cuenta en vez de la cantidad de tiempo que pasan juntos. En base a la revisión de la literatura se esperaba que los equipos que tenían experiencia trabajando juntos por algún tiempo fueran más eficaces en crear la visión y estrategia, e implementar las actividades de socorro (Brooks y Haselkorn, 2005; Cosgrave et al., 2007; Goyder y James, 2002; Murtaza y Leader, 2011). Sin embargo, el análisis de las respuestas de las encuestas no apoyaron esta perspectiva: no hubo correlación entre la cantidad de tiempo que un equipo pasó junto y su (auto-declarada) eficacia de liderazgo.

Otros dos elementos parecen ser críticos para desarrollar y mantener la confianza en el equipo. El primer elemento es tal vez inesperado: los entrevistados sugirieron que los equipos que compartieron maneras comunes de trabajar – procedimientos operativos comunes – confiaban más los unos de los otros. Esto era cierto para donde los procedimientos operativos eran implícitos (ej. maneras tácitas de trabajar que se desarrollaron con el tiempo) y cuando eran escritos, explícitos y “aprendidos” por los recién llegados, sugiriendo que el uso de procedimientos comunes llevaron directamente a un aumento de la confianza, en vez de la explicación alternativa, donde los procedimientos se desarrollaron juntos con el tiempo. Como un líder manifestó, “el equipo de emergencia tiene que seguir los procedimientos para que ganemos confianza. [Si] existe un procedimiento para eso, no se debe hacer otra cosa para mantener la confianza.” Este nuevo hallazgo es interesante y puede sugerir que los procedimientos, al disminuir la inseguridad sobre cómo las personas se comportarán, puede aumentar la confianza, o al seguir los procedimientos, las personas muestran que no son “infractoras” y así son más fiables.

“

Es la intensidad del trabajo que los grupos de liderazgo realizaron juntos la que cuenta en vez de la cantidad de tiempo que pasan juntos.

”



El segundo elemento, que es menos inesperado (y tal vez relacionado), es que los miembros del grupo – y los líderes formales, por ej. los directores y representantes de país – tienen más probabilidades de confiar en sus colegas con importante experiencia en la respuesta a emergencias y con aptitudes técnicas relevantes: “Los jefes de programa se encuentran [en el nivel de especialista técnico] de esta manera vienen con cierta cantidad de experiencia y conocimiento técnico. Así que es de imaginar o esperar que no hayan desastres más grandes.” La importancia que los trabajadores humanitarios operativos ponen en la experiencia relevante se ha indicado antes (Buchanan-Smith y Scriven, 2011) y fue enfatizada por la cantidad de veces que las aptitudes y la experiencia surgieron como factores importantes en las entrevistas (no se incluyeron preguntas respecto a las aptitudes y experiencia del equipo de liderazgo en el cuestionario, que era un control). Por supuesto, la importancia de tener un equipo con múltiples aptitudes para el liderazgo colectivo eficaz va más allá de la confianza que esto crea en el equipo: como hemos indicado anteriormente, es también un elemento importante en la calidad de las decisiones. Aunque es importante reconocer que las aptitudes y experiencia van más allá de la calidad de la decisión para influir otros elementos importantes del liderazgo.

“

El capacitar a los equipos con anticipación para casos de emergencias a través de simulaciones y ejercicios puede ser una manera extremadamente eficaz para desarrollar las capacidades del equipo y la confianza entre los miembros del equipo.

”

Una gran cantidad de literatura fuera del sector humanitario internacional sugiere que el capacitar a los equipos con anticipación para casos de emergencias a través de simulaciones y ejercicios puede ser una manera extremadamente eficaz para desarrollar las capacidades del equipo y la confianza entre los miembros del equipo (Bechky, 2006; Moynihan, 2009; T’Hart, 2010; Waugh y Streib, 2006; Yanay et al., 2011). De forma tradicional, los organismos humanitarios han solido realizar menos capacitaciones en base a simulaciones que los organismos de defensa civil y han tendido por lo general a priorizar la capacitación de individuos sobre la capacitación de equipos: hasta hace poco, las simulaciones eran aún percibidas como un enfoque “innovador” (Dickmann et al., 2010). Sin embargo, existen señales de que esto está cambiando, con un aumento en el interés en simulaciones en los últimos cinco años. Desde 2009, el Subgrupo de Trabajo en Preparación del IASC se ha encargado del desarrollo de los ejercicios de simulación: en 2012, el grupo realizó cuatro ejercicios en los que participan el IASC y los organismos del gobierno de acogida (IASC, 2012c). En particular, las simulaciones han sido utilizadas para desarrollar la coordinación entre los organismos. En la ONU se han incluido en talleres regionales para coordinadores residentes en coordinación humanitaria y en capacitaciones para coordinadores humanitarios (Featherstone, 2012): en 2013, la ONU llevó a cabo una simulación “teórica” de una emergencia de nivel 3. Mientras tanto,

las ONGs involucradas en el Proyecto de Fortalecimiento de la Capacidades de Emergencia han llevado a cabo orientaciones sobre simulaciones (Klenk, n.d.) y realizado 16 simulaciones entre múltiples organismos (Hockaday et al., 2013). En el contexto de un solo organismo, varios organismos, incluyendo ACNUR, PMA (WFP Operations Department, 2013) y World Vision, han implementado simulaciones. Este último ha llevado a cabo entre 30 y 40 simulaciones en el período 2009-2014, considerándolas particularmente útiles para aumentar la concienciación de trabajar en ambientes dinámicos, tomar decisiones rápidas/decisiones bajo presión y aplicar las aptitudes a ambientes complejos.²¹ Estos ejercicios son “cada vez más reconocidos ... como una manera ... muy eficaz de aumentar la preparación y fortalecimiento de las capacidades“ (Hockaday et al., 2013: 22). “Permiten un ... profundo entendimiento y pueden brindar un ambiente seguro para abordar fracasos y desafíos” (Featherstone, 2012: 21). En particular “brindan excelentes oportunidades para el fortalecimiento de relaciones/confianza” (Hockaday et al., 2013: 23).

En resumen

- Los equipos de liderazgo parecen ser más eficaces cuando sus miembros tienen un nivel de aptitudes técnicas y tienen experiencia en respuestas a emergencias.
- Es también importante que se incluyan personas con buen conocimiento del contexto local (a menudo directores contratados a nivel nacional).
- También son más eficaces cuando la membresía, funciones y papeles del equipo son claros.
- El lapso de tiempo que los miembros de un equipo de liderazgo han pasado trabajando juntos no parece influir la medida en que el liderazgo es eficaz.
- En las entrevistas, los miembros de los equipos de liderazgo sugirieron que compartir procedimientos operativos y métodos de trabajo comunes contribuyó al éxito del equipo de liderazgo.



“

Las estructuras organizativas reemplazan una ola de decisiones individuales sobre “quién hace qué” con una clara explicación de papeles y responsabilidades para implementar una respuesta.

”

6.3 El papel de la estructura organizativa en el liderazgo eficaz

Un número de evaluaciones de acción humanitaria realizadas en la última década sugiere que la eficacia de la respuesta a emergencias es a menudo obstaculizada por la confusión de los roles y estructuras (Bhattacharjee et al., 2011; Bourgeois et al. 2007; Foster et al., 2010; Thammannagoda and Thileepan, 2009). Una falta de claridad sobre quién en la organización es responsable de hacer qué puede significar que los problemas importantes sean subestimados o que diferentes partes de la oficina lleven a cabo acciones diferentes, e incluso contradictorias. La falta de acción en una emergencia y acciones contradictorias son síntomas importantes del fracaso de liderazgo.

Se puede esperar que el líder formal – el director o representante de país – organice el trabajo de la oficina y determine “quién hace qué” conforme la respuesta se desarrolla. Sin embargo, el organizar el trabajo de esta manera consume bastante tiempo, desvía la energía de otras tareas, y requiere de atención constante y consistente. No es por lo tanto sorprendente que muchos organismos especializados en gestión de emergencias fuera del sistema humanitario internacional hayan realizado grandes inversiones en la creación de estructuras organizativas que reemplazan una ola de decisiones individuales sobre “quién hace qué” con una clara explicación de papeles y responsabilidades para implementar una respuesta. Para muchos expertos, esta creación de estructuras organizativas se encuentra en el centro de la respuesta eficaz a emergencias: “la gestión de incidentes se trata de una serie de funciones que tienen que ser desempeñadas y un sistema y estructura que pueden desempeñarlas”²² (ver también Buck et al., 2006; UK Government, 2013). Este énfasis en desarrollar estructuras organizativas para la gestión de emergencias es un buen ejemplo de lo que Kerr y Jermier (1978) llamaron “Sustitutos para el Liderazgo”, por ej. sustituir una acción de liderazgo – en este caso toma de decisiones por el líder “in situ” – con sistemas y procesos claros y establecidos, y de esta manera hacer el trabajo del líder más manejable.

En el sector humanitario internacional parece que se ha puesto menos énfasis en asegurar que las organizaciones tengan estructuras en marcha para clarificar los papeles y responsabilidades en una respuesta. Esto está cambiando: en los últimos años “ONGs humanitarias líderes [y otras organizaciones] han pasado a invertir en un mejor entendimiento de como sus sistemas y estructuras afectan su capacidad para responder de manera eficaz” (Webster y Walker, 2009: 4). BRAC, World Vision y UNICEF, entre otros, han incorporado elementos de la estructura de comando de incidentes

en sus directrices para gestión de emergencias (Lake, 2011; Robinson y Joyce, 2012). Sin embargo, la reciente revisión de la literatura de ALNAP en este tema señaló que:

Las investigaciones y evaluaciones en el sector humanitario internacional sugieren que los sistemas han (al menos hasta hace poco) subvalorado la importancia de las estructuras que permiten – y en algunos casos substituyen al – liderazgo ... las estructuras clave no se encuentran por lo general instauradas; este es el caso en el que la eficacia operativa se ve afectada. Por otro lado, cuando estas estructuras y procedimientos están instaurados, las funciones de liderazgo se ejercen con mayor eficacia, y las operaciones parecen realizarse con mayor éxito. (Knox Clarke, 2013: 38)

A partir de los hallazgos de esta revisión de la literatura, la presente investigación pretende comprobar la hipótesis de que *el proceso de liderazgo operativo es más eficaz cuando ... la autoridad en la toma de decisiones, rendición de cuentas, y recursos controlados por cada individuo y grupo involucrado en la operación, junto con sus responsabilidades relativas, son claros y acordados.*

Los resultados del cuestionario mostraron una fuerte correlación entre papeles claramente definidos y liderazgo eficaz; de hecho, la claridad de papeles estuvo más fuertemente correlacionada con el liderazgo eficaz que las aptitudes del líder formal.²³

En las entrevistas de seguimiento se intentó investigar la naturaleza de esta correlación, y de la relación entre la estructura de la oficina y el liderazgo eficaz. De manera fundamental, la estructura es una forma de organizar el trabajo, por ej. dividir la responsabilidad de las tareas “horizontalmente” en unidades organizativas separadas y dividir la autoridad para tomar decisiones “verticalmente” en una serie de niveles de toma de decisiones. El resultado de esto es una oficina que tiene unidades separadas (o departamentos o divisiones) para abordar problemas de, por ejemplo, diseño de programa, logística, y recursos humanos y financieros. Dentro y sobre cada unidad existen diferentes estratos de gestión encargados de la toma de decisiones más importantes progresivamente.

6.3.1 Estructura y delegación vertical

Ya hemos observado cómo en oficinas más exitosas las decisiones más importantes – aquellas que requieren de la atención del líder formal – fueron tomadas con el apoyo del equipo de dirección experimentado. Los beneficios

“

"Si no escuchas y estás en el terreno, vas a tener que tomar una decisión de todas formas".

”

de compartir la toma de decisiones incluyeron una disminución en la carga de decisiones para el líder formal, mejor información para respaldar las decisiones y – en algunos casos – un proceso de toma de decisiones más rápido. Las entrevistas sugirieron que lo corolario de este enfoque era delegar las decisiones que no necesitaban de la atención del director nacional en niveles más bajos en la estructura organizativa. En las entrevistas, los miembros de los equipos de gestión de país sugirieron que la delegación estructurada de autoridad brindó beneficios similares al grupo de toma de decisiones, por ej. disminuyó el número de decisiones que llegaban al escritorio del director de país, aseguró que las decisiones eran tomadas en base al conocimiento de las condiciones “en el terreno” y mejoró la moral organizativa. Un entrevistado sugirió que no solo la delegación era deseada, sino que una consecuencia necesaria e inevitable de operar en condiciones estresantes con plazos cortos: “si no escuchas y estás en el terreno, vas a tener que tomar una decisión de todas formas.” Este punto de vista concuerda muy de cerca con el utilizado por los teóricos de gestión de emergencias: “la solución [para las organizaciones de emergencia] no es centralización o descentralización. Los grandes desastres siempre obligan a la descentralización. Las condiciones para el control central no existen en la mayoría de las situaciones de desastre. La solución es saber si se está manejando bien o mal.”²⁴

Los entrevistados también brindaron algunos indicadores de cómo estructurar el proceso de delegación de manera que sea bien manejado. El primer paso era identificar las decisiones que no deben de ser delegadas. Los miembros de los equipos de dirección de país sugirieron que algunas decisiones eran “fuera de lo habitual” y “podrían ser importantes” porque “tienden a implicar a la organización”. De manera concreta, la lista tendió a incluir decisiones que tenían un impacto significativo en toda la oficina (tales como decisiones de “van/no van” de si poner en marcha una respuesta); decisiones con impacto en relaciones externas importantes – y particularmente decisiones “políticas” que pueden afectar las relaciones con los donantes o el gobierno anfitrión; y decisiones con un elemento importante de riesgo que involucran gastos imprevistos o seguridad del personal. En algunos casos las decisiones pueden llegar de manera “sistemática” al director de país, debido a que estas no pueden ser resueltas en un nivel más bajo. Esto tendió a suceder cuando dos unidades funcionales no podían llegar a un acuerdo en el enfoque y enviaron la decisión a la cadena de autoridad superior para una decisión final: “Cuando el asunto se vuelve contencioso o se necesita debate con un equipo más grande, llegará aquí [al equipo de gestión en el país].”

El segundo paso en el proceso era establecer el número correcto de niveles de toma de decisiones para clarificar qué tipo de decisión debe ser tomada en cada nivel. En oficinas de país más pequeñas esto pareció ser bastante fácil: las decisiones serían tomadas o por el líder y el grupo de liderazgo (el cual normalmente constaría de los jefes de las unidades funcionales) o ser delegadas a los miembros individuales del grupo de liderazgo cuya unidad estaba más estrechamente relacionada, por ej. decisiones logísticas serían tomadas por el jefe de logística. Sin embargo, en oficinas de país más grandes con estructuras más complejas – y particularmente aquellas con un gran número de oficinas en el terreno – se necesitaban más niveles de delegación para prevenir simultáneamente al líder de ser “agobiado” y de mantener la decisión lo más cerca del espacio operativo posible. El estructurar la toma de decisiones de esta manera no es fácil y se produjo a veces tensión entre delegar en base a la geografía (a la oficina en el terreno) o una base temática (por ej. a la unidad de logística): “aún tenemos dificultades para determinar qué decisiones y quién debe tomarlas ... no todas las personas en la estructura pueden tomar tales decisiones.” Aunque varias oficinas han considerado este tema importante y empezaron el proceso de instituir nuevos niveles de toma de decisiones delegadas.

En este proceso una serie de principios surgieron. El primero era la importancia de la claridad y alcance, por ej. asegurarse que estaba claro en dónde todas las decisiones importantes deben ser tomadas. Esto evita que las decisiones “caigan entre las grietas”, originando así un “juego de culpas” que disminuya la eficacia y moral. El segundo es la importancia de la flexibilidad. Las estructuras pueden necesitar ser revisadas y cambiar a la autoridad en la toma de decisiones cuando la situación cambie, particularmente cuando una emergencia aumenta en tamaño y en escala geográfica. Algunos sistemas tienen esta flexibilidad “incorporada”. Los sistemas de control de incidentes, por ejemplo, tienden a ser “modulares” en diseño, por lo que si un incidente es de mayor grado, las unidades más grandes lideradas por altos directivos responsables de la toma de decisiones se hacen cargo de la situación progresivamente. De la misma manera, los procedimientos de muchas ONGs (tales como Oxfam y World Vision) y del sistema de grados de emergencias humanitarias de la ONU de acuerdo con una serie de “niveles” generalmente basados en el número de personas afectadas, el cual necesita liderazgo con experiencia para tomar las decisiones claves. Sin embargo, no existe una estructura que pueda prever todas las posibilidades, y es importante asegurarse que todos los directores con autoridad delegada estén preparados para hacer caso omiso a dicha autoridad en circunstancias excepcionales, mientras que no se sientan al mismo tiempo “bloqueados” para tomar decisiones y

“

Las estructuras pueden necesitar ser revisadas y cambiar a la autoridad en la toma de decisiones cuando la situación cambie, particularmente cuando una emergencia aumenta en tamaño y en escala geográfica.

”



que “si no están contentos con una toma de decisión individual, [pueden] llevarlas al [director de país] para asumir esa responsabilidad.” En el centro de esta flexibilidad se encuentra un entendimiento que en la mayoría de las organizaciones los directores de país o jefes de oficina pueden delegar autoridad, sin embargo no pueden delegar la responsabilidad: ellos siguen siendo responsables por todas las decisiones que se toman en la oficina y de esta manera deben estar preparados para tomar decisiones y mantener la opción de reducir la delegación de ser necesario.

El tercer principio emergente es la importancia de tener personal cualificado y con experiencia para asegurar que la delegación funcione. Como con el equipo de dirección experimentado, los beneficios de la autoridad delegada para el liderazgo operativo solo se pueden lograr si las personas a las que se les delega las decisiones son competentes para tomar estas decisiones. En las entrevistas, los altos directivos vincularon de manera consistente la medida en la que delegaron la responsabilidad de manera formal a su personal y la cantidad de experiencia que este personal tenía para llevar a cabo la respuesta a emergencias.

Estos principios sugieren que probablemente no existe un solo modelo para establecer una estructura exitosa para la delegación. Lo que es posible será determinado por la calidad y experiencia del personal en una determinada oficina, y siempre habrá un equilibrio entre la rigidez y flexibilidad estructural. Sin embargo, la experiencia de las oficinas de país que participaron en esta investigación sugiere que un sistema estructurado de delegación es un componente importante para asegurar la eficacia del liderazgo para respuestas a emergencias. Al diseñar estas estructuras se debe aclarar qué es y qué no es delegado, aceptar la flexibilidad, asegurar que el personal tiene la experiencia relevante, y – aprendiendo de los profesionales en respuestas a emergencias en defensa civil y en otras instancias – asegurar que “nadie reporta a más de una persona ... nadie supervisa más de un número manejable de personas, y – fundamentalmente – que la autoridad corresponda con la responsabilidad: todos en el sistema tienen autoridad absoluta para llevar a cabo sus funciones de manera eficaz.” (Buck et al., 2006).²⁶

“

Una buena estructura organizativa asegura que ‘todos saben qué se tiene que hacer y quién hace qué’.

”



6.3.2 Estructuras horizontales y especialización de tareas

Las estructuras organizativas también permiten trabajos complejos y multifacéticos (tal como una respuesta a emergencia) para ser divididas “de manera horizontal” en series de tareas y para que estas tareas sean abordadas de manera consistente por el mismo grupo de personas con las aptitudes y experiencia relevantes. Los entrevistados señalaron con prontitud cómo la estructuración de la oficina alrededor de unidades especializadas incrementó la

eficacia de la respuesta (y en particular la eficacia de la implementación – los beneficios fueron menos evidentes cuando se trataba de desarrollar la visión y estrategia). Una buena estructura organizativa asegura que “Todos saben qué se tiene que hacer y quién hace qué” (en contraste, en una organización donde “no existían papeles y responsabilidades claras ... se volvió muy desordenado porque uno no puede saber quién es responsable”). Otro entrevistado explicó que debido a que “las líneas no son imprecisas ... las cosas no pasan desapercibidas y las cosas se hacen”. Al mismo tiempo, al distribuir el trabajo de manera eficaz, una buena estructura evita que cualquier parte de la oficina en particular se sobrecargue. Algunos entrevistados también sugirieron que la estructura tiene un efecto importante en la moral, porque le permitió a todos en la oficina ver la contribución que estaban haciendo a la respuesta: “las personas sienten [que ellas tienen] cosas importantes que hacer y no solo llenar el tiempo durante el día ... Se sienten empoderadas y responsables de dichos aspectos. Saben que la operación fracasaría sin ellas, así que ellas tienen la responsabilidad y rendición de cuentas.”

Para poder brindar estos beneficios, sin embargo, la estructura organizativa tiene que ser diseñada alrededor del trabajo de la oficina. Varios entrevistados debatieron sobre la necesidad de adaptar la estructura de la oficina de forma periódica para ajustar la cantidad, naturaleza y ubicación del trabajo que se tenía que hacer, por ej. creando nuevas unidades a nivel nacional para la movilización y manejo de recursos inmediatamente después de un desastre repentino; abriendo una unidad de cumplimiento para responder a los desafíos importantes con la presentación de informes a donantes; estableciendo estructuras “zonales” para abordar mejor la gestión a distancia; y añadiendo nuevos estratos de gestión para cumplir con una carga de trabajo ampliada por el aumento de programación. En todos los casos, la clave para una estructura exitosa radicaba en que era diseñada de forma local y reevaluada regularmente para cubrir las demandas de la respuesta. Cuando esto no se hizo, las estructuras pudieron en realidad impedir la respuesta óptima. Este fue particularmente el caso cuando la estructura separó el control de los recursos de la toma de decisiones operativa: un entrevistado habló de las frustraciones causadas cuando “la gente que realmente implementa los programas” era ubicada a cierta distancia de los gestores quienes “están a cargo del dinero”.

“

La clave para una estructura exitosa radicaba en que era diseñada de forma local y reevaluada regularmente para cubrir las demandas de la respuesta.

”

“

Un entendimiento compartido del papel de toda la organización en la respuesta humanitaria juega indiscutiblemente un papel unificador.

”

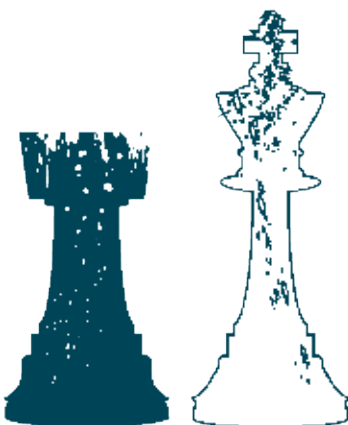
6.3.3 Manteniendo la organización unida: comunicaciones entre las diferentes partes de la estructura

Por su propia naturaleza, la estructura organizativa divide el trabajo de la oficina en una serie de tareas diferenciadas. El dividir una oficina de esta manera – generalmente a través de líneas funcionales o geográficas – también incrementa el alcance de discrepancias y competencia entre las diferentes partes de la oficina. La mayoría de las oficinas parecían haber experimentado estas tensiones, que pueden ser exacerbadas bajo las condiciones estresantes de una respuesta a emergencia. No fue sorprendente, entonces, que al diseñar estructuras para una respuesta humanitaria (y así dividir el trabajo) los equipos de liderazgo exitosos también aseguraron que existían mecanismos para combinar diferentes aspectos de la oficina.

Un entendimiento compartido del papel de toda la organización en la respuesta humanitaria juega indiscutiblemente un papel unificador bajo estas circunstancias, como lo hace un mecanismo de toma de decisiones que tiene la finalidad de lograr consenso entre los jefes de las unidades organizativas clave, con el director/representante de país que actúa como el árbitro final. De igual importancia, sin embargo, son los mecanismos formales de comunicación interna que se encargan de asegurar que el personal de una parte de la organización sepa lo que sus colegas del otro lado están haciendo y por qué. El cuestionario utilizado en esta investigación no hizo ninguna pregunta sobre la importancia o no importancia de los mecanismos de comunicación interna, sino que fue un tema al que los entrevistados regresaron a menudo. Los altos directivos se reúnen semanalmente en algunas oficinas, o incluso a diario (a menudo por teleconferencia) en situaciones que cambiaban rápido, para debatir la situación y tomar decisiones a nivel de país. Estas decisiones son comunicadas de manera activa a través de reuniones regulares del personal entre unidades o de oficinas auxiliares: “debemos hacer más que solo facilitar la disponibilidad de la información: la gente no tiene tiempo para leer e-mails.” Las mismas reuniones brindan al personal oportunidades para proponer sugerencias y presentar ideas de cómo hacer frente a situaciones difíciles o inesperadas, las cuales pueden entonces ser tomadas por el equipo de liderazgo.

En al menos dos casos, estas ideas fueron citadas por haber tenido un impacto importante y positivo en la respuesta.

Otro enfoque exitoso para incrementar la comunicación interna y disminuir conflictos entre las unidades era hacer que los miembros de las unidades se reúnan y expliquen lo específico de sus trabajos y las cosas que necesitaban



de sus colegas. En un país, el representante explicó, “[las unidades de] finanzas, administración y programas no se entienden entre sí. Envío a mi personal de finanzas al terreno para trabajar con sus colegas en la distribución, ver cómo se planifica y después ellos entienden.”

En resumen

- La investigación sugiere que la atención a la estructura organizativa significa una contribución significativa al liderazgo eficaz.
- Buenas estructuras dividen a la autoridad verticalmente en dos niveles de autoridad de toma de decisiones. Dividen a las tareas horizontalmente en unidades especializadas, y aseguran la existencia de una comunicación adecuada entre los distintos niveles y unidades.
- Cuando se divide la autoridad, las oficinas eficaces tienden a delegar tanta autoridad como sea posible a aquellos responsables de implementar una decisión. Al hacerlo, ellas:
 - esclarecen qué tipos de decisiones no deben ser delegadas (decisiones que deben ser tomadas por el líder y el equipo de liderazgo).
 - asignan otros tipos de decisiones a niveles específicos de la oficina (jefes de unidades/jefes de oficinas en el terreno).
 - aseguran que aquellos con autoridad delegada tienen las aptitudes, experiencia y recursos para implementar decisiones de manera eficaz.
- Cuando se dividen las tareas, las oficinas eficaces garantizaron que todas las tareas clave para la respuesta fueran asignadas y que, en la medida de lo posible, las tareas no “interfirieran” con los límites de las unidades.
- En todos los casos, la estructura debe ser flexible y revisada mientras se desarrolla la situación. El personal debe estar preparado para cambios en los niveles de autoridad y responsabilidades personales.



“

Los procedimientos operativos normalizados liberaron tiempo para ‘enfocarse en las cuestiones de alto nivel.

”

6.4 El papel de los procesos y procedimientos en el liderazgo operativo eficaz

Así como las estructuras organizativas pueden – si están bien diseñadas – generar consistencia y fiabilidad en una respuesta, a la vez que disminuyen simultáneamente la carga de decisión del líder, por lo tanto también (al menos en teoría) pueden hacer uso de procedimientos operativos normalizados. La idea aquí es que al normalizar los procedimientos comunes – por ej. adquisición, logística, vacunaciones masivas o distribución de comida – una organización puede asegurar que todos trabajen de la manera más eficaz, minimizando así la necesidad de supervisión, y disminuyendo críticamente el número de decisiones ‘ad-hoc’ requeridas del líder y liberar al personal de primera línea para organizarse ellos mismos y ‘trabajar’ sin la necesidad de recibir aportes en el de liderazgo (Gawande, 2013). Si están bien diseñados, los procedimientos pueden ser un “sustituto eficaz para el liderazgo”: “El liderazgo eficaz puede... ser descrito como la capacidad de suministrar a los subordinados con orientación necesaria” (Kerr and Jermier, 1978: 400), y en muchas circunstancias esta orientación puede provenir de procedimientos normalizados en lugar del líder o equipo de liderazgo.

En base a la experiencia de otros sectores en los que los procedimientos operativos normalizados han sido utilizados eficazmente en ambientes de alto riesgo y fundamentales en términos de tiempo (Bechky, 2006; Klein et al., 2006) y en base a información – ciertamente bastante limitada – de evaluaciones humanitarias, suponemos que las funciones de liderazgo (por ej. crear una visión y estrategia e implementar la visión) serían más eficaces cuando la organización tiene principios operativos flexibles para trabajar en situaciones operativas que se encuentran comúnmente.

El análisis de los resultados del cuestionario sugirió que efectivamente existía una correlación entre tener “procedimientos claros y simples para situaciones operativas que se encuentran comúnmente relacionadas a la respuesta de emergencia/humanitaria (evaluación, logística, seguridad, distribuciones, etc.)”, y desarrollar y luego implementar exitosamente una visión y estrategia para una respuesta.

Los debates con los entrevistados acerca de la naturaleza de esta correlación ofrecieron una serie de opiniones. Varios entrevistados señalaron los beneficios específicos para el líder y el equipo de liderazgo de tener procedimientos operativos normalizados. Un líder explicó que tales procedimientos liberaron tiempo para “enfocarse en las cuestiones de

alto nivel”, y que pueden brindar consistencia y continuidad cuando se tiene “veinte, treinta, tal vez cincuenta personas nuevas provenientes de todo el mundo” como parte de la respuesta, que pueden tener diferentes maneras de trabajar. Asimismo, dado el alto nivel de rotación de personal en muchas emergencias, los entrevistados vieron procedimientos escritos como una buena manera de evitar que se pierdan buenas prácticas desarrolladas localmente. Al asegurar que se seguían las buenas prácticas, los procedimientos también evitaron la toma de decisiones arbitrarias y aseguraron que no se habían olvidado los detalles importantes del proceso de implementación. Un entrevistado sugirió que esto era particularmente importante cuando se lidia con actividades emocionales o con mucha presión en las que había una posibilidad más grande de cometer errores.

Además de los beneficios para la calidad y consistencia de la toma de decisiones y la implementación de decisiones, los entrevistados también sugirieron que los procedimientos operativos normalizados desempeñaron un papel importante en garantizar la rendición de cuentas. La rendición de cuentas es un desafío para los líderes en contextos de emergencia. Como señalamos anteriormente, los líderes formales deben generalmente rendir cuentas de las decisiones que se toman como para parte de la respuesta – a su organización, a los donantes, a las organizaciones socias, al personal y a las personas afectadas por el desastre. Al mismo tiempo los líderes son incapaces de tomar todas las decisiones – algunas serán compartidas entre una equipo de gestión. Cuando este es el caso el equipo reconocerá a menudo algún grado de rendición de cuentas compartida, aunque esto es generalmente un acuerdo informal y a menudo tácito, y los límites de esta rendición de cuentas no son necesariamente claros. Sin embargo, muchas decisiones serán tomadas por la gente “en el terreno” con diversos grados de autoridad delegada. En esta situación los líderes (o equipos de liderazgo) rendirán cuentas de las decisiones que no tomaron ellos mismos. Bajo estas circunstancias los procedimientos operativos normalizados basados en las mejores prácticas pueden proporcionar a los líderes un grado de seguridad que “las decisiones correctas” están siendo tomadas y, en caso surjan preguntas posteriormente, tales procedimientos permitirán al personal “documentar el planteamiento y la justificación” para la decisión. Como un entrevistado explicó: “Existen grados de confianza otorgados al equipo de emergencia, sin embargo el equipo de emergencia tiene que seguir los procedimientos para que nosotros tengamos confianza.” Los procedimientos crean confianza – en el equipo de liderazgo y la organización en general – y esta confianza le permite al líder delegar con certeza.²⁸

“

Aquellas personas que consideraron que los procedimientos eran engorrosos e inflexibles estaban casi invariablemente hablando de procedimientos detallados impuestos desde fuera, mientras que aquellos que resaltaron los beneficios de la creación de procedimientos estaban normalmente hablando de procedimientos simples y generados localmente.

”



Sin embargo, no todos los entrevistados estaban de acuerdo con que la creación de procedimientos apoyara al liderazgo eficaz. Surgieron dos críticas principales. La primera era que los procedimientos “nos vuelven más lentos para hacer nuestro trabajo”. Los entrevistados explicaron que sus oficinas “centran ... tiempo, recursos, personal para entender los procedimientos. Tan pronto como entienden, algo nuevo viene de una perspectiva mundial.” Ellos también observaron a los procedimientos como generadores de desaceleración de la acción durante las operaciones: “puedes ser enterrado bajo toda la administración”, mientras que seguir los procedimientos “toma tiempo y es complicado. ¿No podemos prescindir de ellos, volver a nuestra forma de hacer nuestras propias cosas?”

La segunda crítica era que la creación de procedimientos genera rigidez: en un momento en el que “necesitas algo de flexibilidad en tu trabajo ... no debes de tener a una persona tonta en la sede principal que te diga, “No”. Un líder debatió una situación en la que la oficina había seguido procedimientos basados en experiencia previa que resultaron ser inapropiados – incluso peligrosos – en una situación nueva e inesperada. Estas experiencias hacen eco a críticas similares hechas en literatura fuera del sector humanitario (Buck et al., 2006; Lalonde, 2011; Leonard and Snider, 2010; Waugh and Streib, 2006) y en literatura y evaluaciones humanitarias (Bhattacharjee et al., 2011; Kirby et al., 2007; Seller, 2010). El liderazgo – y particularmente la flexibilidad requerida para responder a eventos rápidamente cambiantes e inesperados – se vuelve imposible cuando “todos los comportamientos están fuertemente regulados por una plétora de procedimientos, reglas y regulaciones normalizados” (Hochschild, 2010: 104), mientras estas reglas y regulaciones – basadas en eventos anteriores – pueden ser inadecuadas para situaciones nuevas.

Lo que es interesante en las entrevistas es que aquellas personas que consideraron que los procedimientos eran engorrosos e inflexibles estaban casi invariablemente hablando de procedimientos detallados impuestos desde fuera, mientras que aquellos que resaltaron los beneficios de la creación de procedimientos estaban normalmente hablando de procedimientos simples y generados localmente. De hecho, algunos de los entrevistados que fueron más críticos de las series de reglas formales impuestas por la sede principal también eran positivos en señalar que los miembros del equipo de país habían desarrollado su propia manera (no escrita) de hacer las cosas. Resultó notable lo consistentes que eran los profesionales humanitarios al hablar de la importancia de procedimientos no escritos, informales y desarrollados localmente: “Cuando trabajas con colegas en los que confías, desarrollas una

orientación normativa, no siempre codificada ... Si has trabajado juntos antes, tienes un conocimiento común de cómo se deben hacer las cosas”; “hacemos mucho trabajo juntos de manera que si las cosas no están escritas, se transmiten de alguna manera”; “generalmente viene con la experiencia ... No está escrito en ningún lado que lo puedes hacer o no”; “todos saben [los procedimientos básicos] y no los escribimos.”

Esto sugiere que los beneficios y procedimientos pueden ser logrados mejor cuando están basados en buenas prácticas locales y actualizadas frecuentemente para tener en cuenta el nuevo aprendizaje. Varias de las organizaciones en la encuesta tuvieron “procedimientos globales” que las oficinas de país – con distintos grados de estímulo – adaptaron y contextualizaron en el terreno. En un caso, las oficinas de país desarrollaron procedimientos globales y entonces, después, los contextualizaron: “Cada país propone qué funciona: esto es consolidado a nivel mundial, y después regresa al nivel local donde se nos permite contextualizarlos y adaptarlos al país en el que estamos trabajando.”

Las entrevistas también sugirieron que los mejores procedimientos son a menudo los más cortos y menos detallados: “una página que el equipo y la comunidad entenderá”. Estas “maneras de hacer las cosas” generadas localmente tienen muchas de las propiedades de las “reglas simples”: proporcionan un esbozo de maneras establecidas de abordar una situación, en base a la experiencia de lo que ha funcionado y no ha funcionado en situaciones similares en el pasado. El concepto de “reglas simples” ha sido promovido en sectores comerciales y públicos como un enfoque para el éxito en ambientes caóticos (Eisenhardt and Sull, 2001; Wheatley and Kellner-Rogers, 1998). La idea es que las reglas simples aportan barreras o límites mínimos para la acción individual, que garantiza que todos en el grupo están trabajando de acuerdo a las buenas prácticas mientras que permite a cada individuo un alto nivel de flexibilidad e iniciativa dentro de estas barreras. Normalmente, las reglas se desarrollan a partir de una observación de los patrones de éxito y fracaso y proporcionan orientación si es conveniente involucrarse en una situación, cómo involucrarse, cómo establecer prioridades y cuándo retirarse. De manera importante, tienen que ser continuamente revisadas para identificar si encajan en el contexto y aún llevan a resultados exitosos, o si se han vuelto obsoletas y tienen que ser adaptadas o reemplazadas.

Eisenhardt y Sull, quienes desarrollaron la idea de reglas simples, indicaron que “usualmente, un esbozo de reglas simples ya existe en alguna forma implícita. Se necesita un director que esté atento a hacerlas explícitas” (Eisenhardt y Sull, 2001: 113). Curiosamente, las “formas de trabajar” identificadas como

“
Los mejores
procedimientos son a
menudo los más cortos
y menos detallados.

”



“

Las reglas basadas en la experiencia previa pueden ser redundantes, o incluso peligrosas.

”

importantes por los entrevistados fueron generalmente implícitas y no escritas, y muy a menudo tomaban la forma de "reglas simples" acerca del momento de participar en una respuesta³⁰ y cómo llevar a cabo las actividades básicas tales como la evaluación³¹ y la distribución. De hecho, uno de los entrevistados, al describir cómo él y sus colegas tomaron decisiones en situaciones de emergencia, dio un ejemplo muy claro de un enfoque de reglas simples en acción: “tenemos límites y luego trabajamos dentro de esos límites ... hay muchas decisiones que podemos tomar en el terreno al mostrar cierta flexibilidad y agilidad siguiendo las reglas.” Esto sugiere que los equipos de liderazgo que tienen éxito ya están utilizando un enfoque de reglas simples, pero podrían hacer que estas reglas existentes sean explícitas, lo que tendría la ventaja de permitir que las reglas se transmitan al personal recién llegado.

Hacer las reglas explícitas también permitiría que los equipos determinen claramente si las reglas eran apropiadas para una situación determinada o si necesitan ser adaptadas o descartadas. Al igual que con cualquier otro tipo de procedimiento, las reglas simples se basan en la experiencia de programas anteriores. El peligro aquí es que una situación nueva o en evolución pueda ser muy diferente de las que han ocurrido en el pasado y que en estas circunstancias las reglas basadas en la experiencia previa puedan ser redundantes, o incluso peligrosas. Este peligro se puede reducir significativamente si las reglas son claras y explícitas; si en cualquier nueva situación se toma una decisión consciente de que las reglas son relevantes y deben ser aplicadas; y si existe un seguimiento continuo – o al menos periódico – de la situación para ver si la aplicación de estas reglas está conduciendo a resultados exitosos.

En algunos casos, algunos de estos criterios estaban establecidos. En una oficina el equipo de liderazgo hacía “una evaluación rápida” y luego “usaba directrices en base a los parámetros de evaluación rápida”. En otra, el equipo de liderazgo se reunía y acordaba cambios si se hizo evidente que las reglas y directrices no funcionaron en un contexto específico.

Sin embargo, en la mayoría de los casos no solo las reglas, sino también las situaciones en las que se deben aplicar y cambiar, parecían ser tácitas, por ej. decisiones casi inconscientes, a menudo realizadas por individuos, en cuanto a qué reglas se deben aplicar y cuándo. Si bien esto parecía estar funcionando en muchas situaciones, también era un motivo de preocupación para algunos de los entrevistados, quienes señalaron que esta manera de trabajar “no era muy afín a lo que funciona y a lo que no” y en algunos casos podría ser “completamente inapropiada”.



Esto sugiere que el ser más explícito sobre las propias reglas, y acerca de la decisión de cuándo adoptar las reglas y cuándo descartarlas, mejoraría la capacidad del equipo para liderar una respuesta en ambientes caóticos que cambian rápidamente. Esto requiere una serie de condiciones para ser establecidas.

En primer lugar, por supuesto, los equipos de liderazgo necesitan hacer explícitas las reglas y las condiciones en las que son utilizadas y adaptadas. En segundo lugar, los equipos de liderazgo necesitan tener una buena comprensión de la situación de emergencia (a través de la evaluación) y también de la forma en que sus acciones de respuesta estaban afectando a la situación a través del tiempo. La investigación previa de ALNAP sugiere que, aunque las organizaciones humanitarias han logrado avances significativos en la evaluación rápida, en general, siguen siendo deficientes en el monitoreo de la situación a través del tiempo, y sobre todo en el monitoreo de los efectos de las intervenciones en la situación (Knox Clarke and Darcy, 2014). Sin esta información es imposible saber si los procedimientos que se están utilizando son apropiados para el entorno o no – y como resultado si se debe continuar utilizando las reglas simples o si se deben adaptar o abandonar.

En tercer lugar, el equipo de liderazgo y otros con responsabilidad delegada necesitan tener el conocimiento para tomar decisiones eficaces acerca de cuándo utilizar las reglas y qué grupo de reglas son apropiadas para el contexto: "¿cómo organizar una distribución de alimentos? Se puede realizar de diversas maneras. [Es necesario] que conozcas los fundamentos y esto puede cambiar a medida que avanzas. Mezcla el pensar rápidamente con el modelo muy sólido de cómo lograr las cosas." Las reglas simples pueden proporcionar el "modelo sólido", y una mejor información y las estructuras de decisión claras pueden indicar cuándo es necesario cambiar. Pero "pensar rápidamente" también requiere un alto nivel de juicio, y al emitir estos juicios, los equipos y las personas tienen que confiar en su experiencia en situaciones similares y su conocimiento del contexto social, económico y político en el que la emergencia se ha llevado a cabo. Este punto fue subrayado por varios de los entrevistados, y también se ha realizado en el contexto de los sistemas de comando de incidentes, donde el conocimiento y la experiencia constituyen un elemento clave en la creación de flexibilidad en sistemas aparentemente "rígidos" (Bigley and Roberts, 2001). Actualmente muchos equipos de liderazgo parecen confiar únicamente en el conocimiento y la experiencia para crear e implementar reglas simples tácitas. Los enfoques sugeridos aquí pueden, con suerte, hacer que estos procesos de toma de decisiones sean más eficaces, aunque son un apoyo y no un reemplazo para el conocimiento del contexto y la experiencia en la respuesta ante emergencias.

“

El conocimiento y la experiencia constituyen un elemento clave en la creación de flexibilidad en sistemas aparentemente 'rígidos'.

”

Una observación final – y más bien tangente – puede ser de interés aquí. En las entrevistas se podía notar que los procedimientos explícitos estipulados por la oficina principal que fueron utilizados en las oficinas de país tendían a ser puestas en marcha para reducir ciertos tipos de riesgo: particularmente el riesgo financiero para la organización (procedimientos financieros y de adquisición) y riesgo físico al personal de la organización (procedimientos de seguridad). Los procedimientos y directrices para reducir los riesgos para las personas afectadas por la crisis fueron menos evidentes (aunque sí existen, sobre todo en torno a temas tales como la protección contra la explotación y el abuso) y, como hemos visto, tendían a desarrollarse a nivel de campo. Si bien no es directamente relevante a la discusión de liderazgo operativo, esta observación puede aclarar los debates sobre la percepción de riesgo por parte de las organizaciones humanitarias – un tema que será abordado por una investigación futura de ALNAP.

En resumen

- Los resultados del cuestionario mostraron una fuerte correlación entre la eficacia del liderazgo y la existencia de procedimientos operativos normalizados, simples y claros en las oficinas de país.
- Los procedimientos operativos normalizados pueden servir como “sustitutos para el liderazgo” al tomar ciertas decisiones rutinarias y de esta manera proporcionar más tiempo a los líderes para concentrarse en otras cosas, mientras se aseguran que el personal pueda trabajar de manera autónoma y de acuerdo a las mejores prácticas.
- Para que los procedimientos operativos normalizados funcionen estos tienen que ser simples y ser planteados o aprobados a nivel de país.
- Es también importante que la organización revise el progreso durante una respuesta para garantizar que los procedimientos operativos normalizados se mantengan relevantes a medida que el contexto cambie.
- Muchas oficinas de país están usando reglas simples, aunque estas son usualmente “implícitas”, por ej. no se han reconocido formalmente ni se han escrito.

6.5 El papel de los sistemas de gestión de información en el liderazgo operativo eficaz

El liderazgo eficaz – y particularmente la capacidad de tomar decisiones, que es uno de los componentes clave del liderazgo – requiere de información. Esto es cierto sobre el liderazgo en todas las áreas, de una corporación transnacional a un preescolar. Sin embargo el obtener y utilizar información sobre la situación y la respuesta es particularmente difícil en muchos contextos de emergencia, en donde la información puede ser escasa y politizada, el tiempo para el análisis es limitado, y la situación está cambiando de manera constante y rápida.

Tal vez no es sorprendente, entonces, que los expertos en gestión de emergencias consideren la conservación del conocimiento de la situación a través de la recopilación, el análisis y la comunicación de información como uno de los tres desafíos principales en la respuesta a desastres (Howitt and Leonard, 2009). Las evaluaciones de fuera del sistema humanitario internacional sugieren que la recopilación y gestión de información eficaz llevan a mejores decisiones y también permiten a los actores adherirse a estas decisiones y ejecutarlas de manera más eficaz (Bigley and Roberts, 2001; Buck et al., 2006; Day et al., 2004; Flin et al., 1996; Jensen and Brehmer, 2005). Las inversiones importantes en áreas como alerta temprana y evaluación en respuestas humanitarias internacionales durante la última década (Knox Clarke and Darcy, 2014) sugieren que los actores humanitarios también reconocen la importancia de los sistemas de información.

En el diseño de la investigación actual, por lo tanto, tenemos la hipótesis de que *la organización tiene y utiliza procedimientos claros para determinar el conjunto de información necesario para la toma de decisiones, y para recopilar y analizar esta información y difundirla a los miembros del equipo existentes y nuevos*. Los resultados del cuestionario parecían confirmar esta hipótesis: hay una fuerte correlación entre el desempeño eficaz de las funciones de liderazgo, por una parte, y la existencia de un conjunto de información establecido, y de los procedimientos de recopilación y análisis establecidos, por otra.³²

En las entrevistas, los miembros de los equipos de liderazgo humanitarios sugirieron claramente que una mejor información (y, hasta cierto punto, mejores sistemas de información) condujo a un mejor liderazgo. La buena información ayudó a los líderes a identificar los temas que más importaban y a centrar su atención en estas problemáticas; también, por supuesto, condujo a mejores decisiones. Sin embargo, la importancia de la información



“

En muchos casos, la atención se centra en la producción de información en lugar de en el proceso más amplio por el cual se produce, se comunica y se utiliza la información.

”

también fue más allá del proceso de toma de decisiones en sí: la buena información aumenta la confianza en el líder(es) por parte del equipo y de los organismos asociados, en las decisiones, y en sí mismos, en última instancia conduce a un mayor apoyo al nivel de implementación.

Dada la importancia de la información para la programación humanitaria eficaz, no debería ser una sorpresa que el “proceso de negocio” humanitario genérico – como se indica en el ciclo del programa humanitario (IASC, 2014) – contenga grandes cantidades de información. Tres de las cinco fases del ciclo giran en torno a la recopilación y análisis de información.³³ A pesar de esto, sin embargo, la revisión de la literatura y las entrevistas realizadas para este informe sugirieron que todavía hay una gran variedad de maneras en que las oficinas de país podrían mejorar significativamente sus procesos de información – y así mejorar el liderazgo de las respuestas ante emergencias.

Una observación general – y una vía de mejora potencial – se refiere a la forma en que los equipos de países (y los humanitarios en general) tienden a acercarse a la gestión de información. En muchos casos, la atención se centra en la producción de información en lugar de en el proceso más amplio por el cual se produce, se comunica y se utiliza la información (Bonino et al, 2013; Darcy et al, 2013; Knox Clarke y Darcy, 2014; Levine et al, 2011). La información se considera un producto en sí mismo en lugar de un elemento o herramienta en los procesos de toma de decisiones. Así, mientras que la Norma Internacional ISO para la Gestión de Emergencias (ISO 22320) identifica seis actividades clave necesarias para un proceso de gestión de información exitoso (ISO, 2011),³⁴ los debates en la esfera humanitaria han tendido a preocuparse por la mejora de solo una o dos de estas actividades (en general, las relacionadas con la recopilación y análisis de la información) y en general han descuidado los mecanismos para identificar las necesidades de información, el almacenamiento de información, la revisión continua, y la difusión y la comunicación.

En concreto, la investigación se refirió a una serie de formas en que los equipos de liderazgo a nivel de país podrían mejorar el proceso de recopilación y gestión de la información – en general, abordando algunas de estas áreas descuidadas del proceso.

La primera área se refiere a la identificación del conjunto de información mínima necesaria para tomar decisiones efectivas. El análisis de los resultados del cuestionario mostró claramente que hay una fuerte relación entre la claridad en cuanto a qué información se requiere y el liderazgo eficaz. Un mínimo grupo de información clara y establecida evita que el tiempo y los recursos



se desperdicien en la recopilación de datos innecesarios; centra la atención de liderazgo en los aspectos más relevantes de un problema; y permite que diferentes partes de una organización, o diferentes organizaciones, compartan más fácilmente la información y contribuyan a una comprensión coherente de la situación y de las opciones para responder a ella. A pesar de estas ventajas potenciales, sin embargo, “la mayoría de organismos [hasta hace poco] tenían sus propias formas no normalizadas de encuesta, que a menudo producían resultados ... contradictorios” (Darcy, 2009: 24). Los diferentes organismos que trabajan en los mismos temas en la misma respuesta han tendido a recoger muy distintos tipos de información (Bourgeois et al, 2007; Darcy y Valid, 2012; Global Education Cluster, 2010; Grunewald et al, 2010; Young et al., 2007), e incluso en organismos y oficinas de país puede que no haya un acuerdo sobre el conjunto de información básica que debe ser recopilada. Como uno de los entrevistados dijo, “a menudo alguien desarrollará una herramienta [de recopilación de información] y la llevará con él de un lugar a otro. Así que no necesariamente tenemos enfoques comunes que se utilizan en todas partes, o todo el tiempo”. En general parece que hay movimiento a nivel interinstitucional y a nivel de muchos organismos individuales para establecer una evaluación amplia y – en menor medida – directrices de monitoreo que describen conjuntos de información básicos (Knox Clarke y Darcy, 2014), y varios de los entrevistados estaban usando directrices organizativas para aclarar sus requisitos mínimos de información a nivel de país. Sin embargo, en algunos (y ciertamente en un número menor de) casos, el conjunto de información mínima parecía ser personal e implícita – en base a la experiencia del miembro del personal y no por escrito o de otra manera compartida con colegas. En estos casos obviamente había espacio para la confusión o desacuerdo en la oficina sobre qué información debe ser recopilada y por qué.

Al igual que con los procedimientos, no existe “ni un solo paquete normalizado que puede ser desplegado en cada desastre” (ACAPS, 2012: 6). Diferentes contextos requieren diferentes decisiones, y diferentes decisiones requieren información diferente. Los entrevistados hicieron hincapié en la importancia de adoptar las directrices de la organización en la recopilación de información – que incluyen los requisitos básicos de información – y su adaptación a un contexto particular: “No es que encontremos la metodología cada vez que hacemos la evaluación. La metodología está ahí y la gente trata de adaptarla a la situación”. Al hacerlo estaban esencialmente siguiendo las recomendaciones de la Norma Internacional para la Gestión de Emergencias – que en cada situación la organización debe especificar las preguntas clave sobre las que se requieren decisiones y luego identificar la información necesaria para responder a estas preguntas, teniendo en cuenta



“

Los equipos de liderazgo no pueden darse el lujo de convertirse en víctimas del perfeccionismo de recopilación o parálisis de análisis: se tendrá que tomar decisiones con la mejor información disponible.

”

el tiempo y otras limitaciones. Las normativas mundiales pueden ayudar, pero van a tener que adaptarse a cada caso.

Hay dos salvedades importantes aquí. La primera es que, al decidir las cuestiones sobre las que se requieren decisiones, los líderes operativos y los equipos de liderazgo deben tener cuidado de no estar circunscritos a una visión limitada, reduciendo las preguntas a aquellas que proporcionarán una respuesta que apoye formas preconcebidas de trabajo y las decisiones que ya se han tomado. El mejor ejemplo de esta visión limitada es la suposición de que los actores internacionales deben estar involucrados en una respuesta importante y que las únicas decisiones que se tomarán son acerca de la naturaleza de esta respuesta. Como resultado de ello, las preguntas que cuestionan *si* se requiere una respuesta en primer lugar (y en particular las preguntas acerca de la capacidad local para responder sin el apoyo de los organismos internacionales) no se hacen. La orientación mundial reciente sobre la evaluación (IASC, 2012; ICRC and IFRC, 2008) ha hecho hincapié en la importancia de determinar si se necesita asistencia o no antes de decidir el tipo de asistencia; sin embargo, al describir los conjuntos de información necesarios para la respuesta, solo unos pocos líderes operacionales entrevistados para este estudio mencionaron la información relacionada con las capacidades locales (en contraposición a las organizacionales) para responder a una crisis. La inclusión de los miembros de personal de contratación local en el equipo de liderazgo y el uso de métodos de evaluación que involucran a las personas afectadas por la crisis en la recopilación e interpretación de información puede de alguna manera hacer frente a este problema.

La segunda advertencia es que en muchas (aunque de ninguna manera todas) situaciones, la falta de fácil acceso, información actualizada, junto con la necesidad de responder con urgencia, puede hacer imposible recoger un grupo de información completa antes de tomar una decisión. En estas situaciones los equipos de liderazgo no pueden darse el lujo de convertirse en víctimas del perfeccionismo de recopilación o parálisis de análisis: se tendrá que tomar decisiones con la mejor información disponible. Una vez más, las normas y orientaciones mundiales son útiles. *Evaluaciones coordinadas de ACAPS en situaciones de emergencia. Lo que sabemos ahora: lecciones clave de la experiencia de campo* sugiere que “las evaluaciones en las fases iniciales de una crisis deben centrarse en convertir los datos en información que sea “suficientemente buena” para la toma de decisiones informada” (ACAPS, 2012: 16).

En la mayoría de los casos, estos datos provienen de la información secundaria existente, posiblemente aumentada por un pequeño número de ejercicios a nivel de comunidad. Los entrevistados para este estudio parecen ser muy

conscientes del peligro de recopilar más información de la que se requiere en las evaluaciones iniciales: “La información realmente no importa – siempre se puede obtener más Hay algo grande acerca de tratar de recopilar mucha información que no será de utilidad en la respuesta: a medida que se perfecciona el programa, se puede entrar luego en la dinámica.’

Este comentario – que la recopilación de información debe ser más detallada y precisa “a medida que se perfecciona el programa” – nos lleva a la segunda área potencial de mejora para el proceso de información: las oficinas eficaces deben asegurarse de que la recopilación de información es un proceso continuo en lugar de un evento de una sola vez. Recopilar, analizar y distribuir información en el transcurso de la emergencia permite que se genera una información más detallada y específica con el tiempo. También – críticamente – permite a los líderes entender los efectos que las respuestas están teniendo y determinar si los enfoques que se utilizan (y en particular las “reglas simples” que la oficina ha puesto en marcha) se deben continuar o ser abandonadas. Las organizaciones humanitarias han sido históricamente deficientes en esta forma de monitoreo continuo de la situación; por ej. a pesar de la participación humanitaria por largo tiempo, el monitoreo rutinario de indicadores contextuales clave no se ha llevado a cabo en Somalia (Slim, 2012), la República Democrática del Congo (Darcy et al., 2013) o Sudán del Sur (Poole and Primrose, 2010). Un mayor interés e inversión en esta área generaría, sin duda, una mejora en el liderazgo operativo, proporcionando información para evitar que los líderes “vayan a ciegas”.

La tercera área potencial de mejora del proceso de información no se encuentra en la fase de recopilación o análisis, sino en el establecimiento de mecanismos para compartir y comunicar la información a fin de crear un panorama compartido, preciso y en evolución de la situación y la respuesta. La importancia de la comunicación de información no puede ser exagerada: experimentos llevados a cabo con los equipos militares en Suecia han demostrado que una vez que se alcanza un nivel básico de precisión, es más importante que el panorama de lo que está sucediendo sea compartido entre el equipo de liderazgo más allá de que sea exacto: mayor precisión no mejora los resultados, aunque mayores niveles de compartir sí lo hacen (Jensen and Brehmer, 2005). Como resultado, la mayoría de los ICS hacen gran hincapié para la creación de

modelos mentales compartidos [que] ayudan a los miembros para coordinar su comportamiento y resolver problemas que se presentan en ... ambientes complejos ... Si el comandante de incidentes ... es

“

Las oficinas eficaces deben asegurarse de que la recopilación de información es un proceso continuo en lugar de un evento de una sola vez.

”

capaz de lograr y mantener una representación operativa de calidad, es más probable que el sistema sea capaz de atender ... pedidos y prevenir fracasos catastróficos (Bigley and Roberts, 2001: 10, 12).

La creación de este panorama común requiere varias acciones relacionadas. La primera consiste en asegurar que los distintas partes de la organización – o diferentes organizaciones – estén recopilando elementos de un grupo de información mínimo común (ver más arriba), que, cuando se colocan en conjunto, creen este “panorama general”. La segunda – que también hemos considerado anteriormente – es garantizar que esta información sea actualizada continuamente a medida que la situación cambie. La tercera es tener claro qué necesita saber cada quien: el personal que trabaja a nivel distrital puede no tener tiempo o espacio para asimilar la “panorama general” de lo que está sucediendo en todo el país (aunque ciertamente deben contribuir a ello), mientras que el equipo de liderazgo necesita tener este panorama, incluso si no tienen el mismo nivel de detalle, con el fin de tomar decisiones sobre la estrategia general y la asignación de recursos.

La cuarta acción para el desarrollo de un panorama común es asegurar que la información de una variedad de lugares se reúna y explícitamente sustente la toma de decisiones. En la mayoría de los ICS esta tarea se lleva a cabo por una unidad organizativa discreta (a menudo llamada la unidad de planificación), que forma uno de los cuatro componentes normalizados de la estructura de la organización y es responsable de la recopilación, cotejo, análisis y difusión de un conjunto normalizado de información, y – críticamente – del desarrollo de planes para el próximo período de funcionamiento basados en esta información (Howitt and Leonard, 2009). En las organizaciones humanitarias internacionales, por el contrario, “la gestión de la información tiende a darse en una variedad de lugares en la organización”. En algunos casos, los entrevistados hablaron de la logística y unidades de programación que recogen conjuntos separados de información para su propio uso, con solo un intercambio de información limitado entre unidades. Sin embargo, las oficinas de país también habían desarrollado mecanismos sofisticados para recopilar información. En varios casos, el equipo de liderazgo en sí era el foro en el que se sintetiza la información de diferentes partes de la organización para crear un panorama general, en general, a través de (en algunos casos a diario) reuniones o conferencias telefónicas regulares.

En un caso, en reconocimiento a la cantidad de trabajo involucrado en este ejercicio, el director de país había establecido una oficina separada – similar a una sección de planificación del ICS – para construir el panorama general y

transmitirlo al equipo de liderazgo. Curiosamente, mientras que los avances en la tecnología permiten que la información sea cotejada virtualmente y gráficamente (con información que se traza en los mapas, por ejemplo), hacen que la información sea más accesible y disminuyen la cantidad de tiempo que los equipos de liderazgo tienen que gastar en el intercambio de información (Letouze et al., 2012; Smith et al., 2011; Steets et al., 2010), la posibilidad de utilizar este tipo de tecnología no surgió en las entrevistas. Esto puede ser una área fértil para que exploren los organismos en el futuro.

La quinta y final acción en producir un panorama común para la toma de decisiones es asegurar que a medida que los miembros del grupo de liderazgo rotan, el panorama se entrega a los nuevos miembros del grupo. Una vez más, la práctica difiere de un organismo y país al otro. En algunas situaciones los entrevistados hablaron de los procesos bastante formalizados de traspaso e inducción, mientras que en otros estos procesos eran menos formales o menos evidentes.

En resumen

- Existe una fuerte correlación entre el liderazgo eficaz y la buena gestión de información.
- La gestión de información se entiende mejor como parte del proceso continuo de toma de decisiones de una oficina. Sin embargo, los organismos humanitarios a menudo se enfocan en la recopilación de información (y, en menor medida, en el análisis) y ponen menos énfasis en la exploración (asegurando que la información recopilada corresponda a las verdaderas necesidades de la decisión), almacenamiento y difusión/distribución de información.
- Los organismos en el terreno deben identificar con regularidad las decisiones clave que enfrentan y asegurarse que están recibiendo información que sienta las bases de estas decisiones.
- Los organismos deben ser cautelosos en demorar decisiones en base a información inadecuada, más bien deben tener como objetivo mejorar la calidad y cantidad de información que recopilan a lo largo del tiempo, y estar preparados para cambiar de dirección cuando nueva información esté disponible.
- Los organismos deben poner énfasis en garantizar que la información relevante es compartida con los responsables de la toma de decisiones competentes y deben identificar quién tiene el "panorama general" de la respuesta.



6.6 El papel del líder en el liderazgo operativo eficaz

Si existe un mensaje general resultante de esta investigación sobre el liderazgo operativo es que el sistema humanitario internacional ha tendido a poner demasiada carga y responsabilidad sobre los hombros del líder individual, y que las operaciones son llevadas a cabo mejor cuando algunas de estas responsabilidades son compartidas, delegadas o convertidas en procedimientos normalizados y “maneras de trabajar”.

“

El líder juega un papel importante en fortalecer y mantener las estructuras y procesos organizativos eficaces.

”

¿Qué sucede, entonces, con el líder? ¿Sugieren los resultados de esta investigación que el individuo es reemplazado de mejor manera por un comité y una (pequeña) cantidad de procedimientos y normativas? Para nada. Es importante recordar que la lógica que está detrás de la mayoría de estos hallazgos: en primer lugar, que formas organizativas no centralizadas parecen funcionar mejor en ambientes complejos y dinámicos que las formas centralizadas y, en segundo lugar, que esperar que cualquier individuo en un ambiente complejo esté consciente de y sintetice toda la información disponible, tome todas las decisiones clave, y – por la fuerza de su personalidad – se alinee al personal detrás de estas decisiones no es realista y, podría decirse, injusto.

Los hallazgos de esta investigación siguen esta lógica en la medida que sugieren que el líder juega un papel importante en fortalecer y mantener las estructuras y procesos organizativos eficaces, y que este papel, aunque es difícil y requiere de experiencia y capacidades, se encuentra dentro el enfoque de un solo individuo.

Los resultados del cuestionario sugieren que mientras las aptitudes y capacidades del líder individual son mayores, es más probable que la oficina cree eficazmente una visión y estrategia, e implemente la estrategia: hubo una fuerte correlación entre las capacidades del líder y la medida en la que el liderazgo era eficaz en la oficina.³⁵ Además, los resultados de las entrevistas sugieren, de manera bastante clara, cómo los líderes contribuyen al éxito en situaciones donde existen niveles bastante altos de delegación, responsabilidad compartida y (en algunos casos) sistematización.

Fundamentalmente, los líderes eficaces están haciendo cinco cosas:

1. asumen responsabilidad por la decisión final en temas que afectan a toda la oficina;

2. crean y mantienen las condiciones que se requieren para que el liderazgo de grupo y delegado tenga éxito;
3. mantienen una visión en conjunto de la organización y su posición en la respuesta;
4. reflejan la oficina en sí misma; y
5. actúan como una interfaz entre la oficina y la organización en general.

Casi todos los entrevistados estuvieron de acuerdo con que uno de los papeles clave del líder formal era de rendir cuentas por todas las decisiones tomadas en la oficina – y esto significó que la “decisión final” era reservada para él/ella. Como se ha visto anteriormente, en la mayoría de los casos era inusual que el líder realmente tome las decisiones solo – aunque el grado de contribución del equipo de liderazgo varió de un país a otro. En todos los casos, incluso, los equipos de liderazgo comprendieron que, como el director del país era el que debía de rendir cuentas en última instancia, él/ella necesitaba ser capaz de tomar decisiones difíciles solo(a) en caso fuera imposible llegar a un acuerdo entre el equipo o si la situación de lo contrario lo requería: “es mi papel tomar esas decisiones drásticas cuando es requerido”; “[cuando existe] desacuerdo en cómo hacer las cosas en el nivel de gestión, el director de país lo asumirá.”

Un segundo papel importante para muchos de los directores de país que participaron en la investigación era asegurar que los elementos para el éxito estén en marcha: que las estructuras y procedimientos debatidos en las secciones anteriores estuvieran establecidos, revisados y actualizados de manera regular. Como hemos visto, las directrices globales en estructura organizativa, procedimientos, y gestión de información pueden brindar una plantilla útil para las iniciativas a nivel de país, aunque tienen que ser adaptadas al contexto específico del país y la respuesta. En muchos casos la decisión de dedicar tiempo a estos problemas de “procesos” ha sido tomada por el director de país: “todo marcha bien si tienes el líder correcto”. De manera importante, este trabajo, si iba a tener éxito, era más que un ejercicio mecánico o para marcar. Parece que se requiere entusiasmo y reconocimiento de que estos elementos son importantes para el éxito. También se requiere que el líder formal esté cómodo con delegar claramente un poco de la responsabilidad..



Un elemento clave del liderazgo fue la importancia de tener y mantener un panorama claro y completo de lo que está sucediendo en la oficina.



“

El líder formal, en virtud de su cargo, tiene un papel específico que desempeñar asegurando el éxito del liderazgo. Este papel es sin duda difícil y requiere de aptitudes organizativas, conceptuales y políticas.

”



El tercer elemento de liderazgo – y uno que surgió con sorprendente frecuencia – fue la importancia de tener y mantener un panorama claro y completo de lo que está sucediendo en la oficina. Esto está vinculado con el “conocimiento de la situación” descrito anteriormente – el panorama general de la crisis, las acciones tomadas en respuesta y sus consecuencias, y el estado de los organismos que responden, ej. el “panorama general” que el equipo de liderazgo debe tener el objetivo de mantener. Sin embargo fue sorprendente cuánto énfasis le pusieron los líderes individuales y equipos de liderazgo a la importancia de que el director de país averiguando continuamente lo que está sucediendo en su oficina: “Ir a los pasillos”; “pasar a las oficinas de la gente”; “entender lo que el personal está haciendo diariamente”. Este papel está, tal vez, particularmente adaptado para el líder formal (y en algunos casos su adjunto/a) porque, a diferencia de otros miembros del equipo de gestión, él/ella no ve la operación desde una perspectiva específica (logística, programa, administración) y de esta manera es más probable de lograr un enfoque más equilibrado. También respalda su capacidad de iniciar cambios para el personal, estructura o procesos en donde las cosas no están funcionando, y tomar decisiones alrededor de la asignación de recursos entre los diferentes elementos de la respuesta cuando los miembros del equipo de liderazgo son incapaces de llegar a un consenso.

Un cuarto elemento de liderazgo individual, y uno que también fue planteado por varios entrevistados (a pesar que se debería considerar que no todos los entrevistados estaban de acuerdo con la idea), fue de encarnar o simbolizar la oficina en base a la comprensión del “panorama general” y “reflejar a ... todo el equipo”: ser conscientes de lo que está sucediendo ... para reflejar eso en todos, y reconocer que esto es lo que todos estamos tratando de hacer.” Esta función era particularmente importante durante períodos difíciles o transitorios para la oficina: cuando las operaciones estaban aumentando; cuando había mucho personal nuevo y – a menudo – bajos niveles de vida, o cuando estaban llegando a su fin; y cuando el personal estaba siendo despedido. Sin embargo, este acto de reflexión era selectivo. Aunque se esperaba que los líderes reconozcan, nombren y ayuden a rectificar las fallas y dificultades, el principal propósito era encarnar y ampliar las fortalezas de la oficina y la respuesta.³⁶

Los elementos específicos que los líderes reflejaron (o tal vez proyectaron) y que eran considerados por haber mejorado la estrategia o implementación de la respuesta fueron:

1. **comunicación interna** – aclarando con el ejemplo personal la importancia de tomar tiempo para compartir información;
2. **mantener los valores organizacionales**, y particularmente enfocarse en el punto de vista de las personas afectadas por la crisis al “tomar el riesgo de ver el programa desde el punto de vista de la comunidad”;
3. **mantener el espíritu de equipo** – mostrar preocupación por el bienestar físico y psicológico del personal; y
4. **proporcionar repetidamente un “empeño por proporcionar”** en términos de “energía”, “urgencia” y “ritmo”.

El quinto y último papel que los entrevistados sugirieron que debe ser adoptado por el líder individual fue también de representación: en este caso el enlace con y representación para el mundo exterior. Aunque un equipo puede de manera útil construir un panorama de la situación y tomar e implementar decisiones, los interlocutores exteriores pueden trabajar más fácilmente con un solo representante responsable de la organización. En muchos casos este puede ser un miembro del equipo a quien se le ha delegado autoridad, pero en relaciones particularmente con el gobierno anfitrión y la sede principal, los líderes y equipos de liderazgo sugirieron que era generalmente el papel del líder formal representar a la oficina, lo cual puede implicar interpretar las preocupaciones y prioridades de las partes externas a la oficina y viceversa, y en algunos casos puede implicar el blindar la oficina de injerencias injustificadas.

En resumen, mientras que la gran mayoría de entrevistados pensaba que un buen equipo de liderazgo es tan importante como – o en algunos casos más importante que – un buen líder individual “liderando” una respuesta operativa, también pensaban que el líder formal, en virtud de su cargo, tiene un papel específico que desempeñar asegurando el éxito del liderazgo (particularmente en términos de la rendición de cuentas inherente en el cargo y el hecho de que el líder no tiene un papel de función específica y de esta manera puede obtener y reflejar un punto de vista equilibrado de toda la oficina). Este papel es sin duda difícil y requiere de aptitudes organizativas, conceptuales y políticas. Al mismo tiempo es más realista y factible que la necesidad de manejar la oficina por sí solo a través de únicamente aptitudes individuales y fuerza de personalidad.

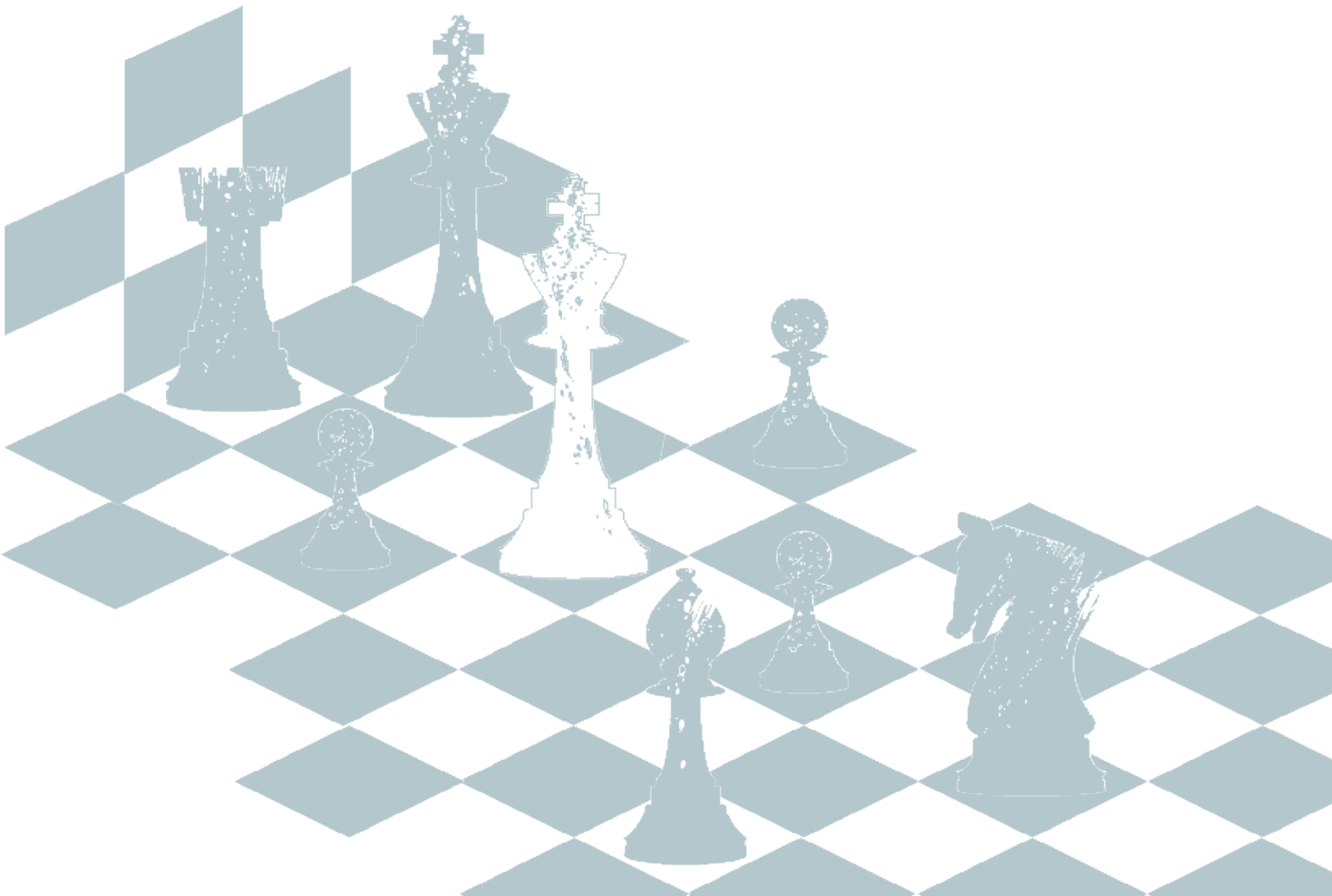
En resumen

- El líder sí importa: los resultados del cuestionario mostraron una fuerte correlación entre la eficacia del liderazgo y las aptitudes del líder individual.
- Una de las más importantes contribuciones que el líder hace al liderazgo eficaz es poner en práctica los sistemas y estructuras debatidos en este informe.

Además, los líderes eficaces:

- son responsables por las acciones de la oficina y se reservan el derecho de tomar decisiones finales.
- reflejan la oficina en sí mismos.
- funcionan como una interfaz con otras organizaciones.





7. Conclusiones

Este informe se propuso considerar la medida en la que una variedad de factores contribuyen al cumplimiento eficaz de las funciones de liderazgo en un contexto operativo humanitario. En base al trabajo previo realizado en la Red ALNAP y a una amplia revisión de la literatura (Knox, Clarke, 2013) esperábamos que estos factores incluyeran elementos relacionados a las capacidades y experiencia del individuo con responsabilidad de liderazgo formal, aunque también – y quizás de modo más importante – los elementos relacionados a la forma en la que los altos directivos alrededor del líder formal trabajaron como un equipo y los elementos relacionados a la existencia de elementos organizativos tales como estructuras y procedimientos operativos normalizados. Estas expectativas se formularon como hipótesis, que posteriormente se sometieron a prueba a través de un cuestionario estructurado (para establecer si hubo correlaciones entre estos elementos establecidos y el éxito del liderazgo) y a través de una serie de entrevistas (que trataron de obtener una mejor descripción de la naturaleza de cualquiera de las correlaciones observadas a lo largo del proceso de entrevista).

La investigación proporcionó evidencia a favor de las hipótesis de que el liderazgo operativo es más eficaz cuando:

- *la toma de decisiones y rendición de cuentas no permanecen únicamente en un individuo, sino que se difunden a lo largo de un equipo.*
- *la autoridad de la toma de decisiones, rendición de cuentas y recursos controlados por cada individuo y grupo involucrado en la operación y sus responsabilidades relativas son claras y aceptadas.*
- *la organización tiene principios operativos flexibles para trabajar en situaciones operativas halladas en común.*
- *la organización tiene y usa procedimientos claros para determinar el grupo de información requerida en la toma de decisiones, para recopilar y analizar esta información, y así difundirla a los miembros existentes y nuevos del equipo.*

Además esta investigación respaldó la hipótesis de que la idea de lo que constituye y contribuye al “buen” liderazgo operativo diferirá de una persona a otra y sugiere que las creencias individuales – y subjetivas – sobre el buen liderazgo pueden ser bastante influenciadas por una variedad de suposiciones y creencias específicas para el individuo. Por consiguiente, puede ser insensato desarrollar una política en torno al liderazgo basado únicamente

en entrevistas (u otros mecanismos que preguntan directamente sobre la problemática).

Al mismo tiempo, la investigación no logró respaldar la hipótesis que *los individuos con formaciones culturales similares sostendrán modelos similares de “buen liderazgo”*, un hallazgo interesante e inesperado que puede ameritar un estudio adicional..

El diseño de la investigación permitió comprobar indiscutiblemente o refutar la hipótesis que cada uno de los cuatro factores mencionados anteriormente (toma de decisiones en equipo, claridad en torno a los papeles y responsabilidades, etc.) son tan importantes para un proceso de liderazgo eficaz como las aptitudes y capacidades del “líder” individual. Podemos decir que cada factor es importante y que el líder individual también lo es. No contamos con información proveniente del cuestionario que nos permita realizar una declaración directa sobre la importancia relativa de estos factores. Si bien muchos factores se correlacionaron de una forma más sólida con el liderazgo eficaz que las aptitudes del individuo, la diferencia no fue mucha y en cualquier caso la solidez de la correlación no es una guía fiable ante la importancia relativa de varios factores para contribuir al liderazgo eficaz. Cuando se les preguntó a los entrevistados para determinar si el líder individual u otros factores fueron más importantes en asegurar el buen liderazgo, los resultados fueron mixtos (aunque tienden a sugerir que los “otros factores” fueron más importantes). Como se describió anteriormente, los entrevistados no son necesariamente una manera fiable de entender la importancia relativa de los diversos factores que contribuyen al liderazgo.

Sin embargo, en base de las otras respuestas al cuestionario (en torno al tipo más eficaz de liderazgo y la importancia del respaldo al líder) y las respuestas más amplias a las entrevistas, estamos seguros al sugerir que, si bien el conocimiento y la experiencia del líder individual son importantes, estos atributos individuales atribuyen forman solo un número de factores que contribuyen significativamente al liderazgo eficaz, y que estos otros factores al menos son tan importantes como el individuo. No debemos pensar que estos otros elementos “respaldan” al buen liderazgo ni confundir a la persona líder con el hecho de liderazgo.

Además de estas conclusiones, la investigación proporcionó una variedad de otros hallazgos.

“

Muchos equipos a nivel de país ya estaban usando la toma de decisiones participativa, la amplia delegación de autoridad, los sistemas eficaces de gestión y recopilación de información, así como procedimientos de operación sencillos.

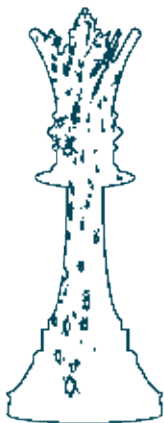
”



Por lo general, los equipos de liderazgo humanitario son más diversos en términos de género y etnicidad de lo que se pudo haber asumido anteriormente. Habiendo dicho esto, aún existe alguna manera para lograr la paridad de género (ambos equipos y líderes en la muestra fueron alrededor de 60% hombres, 40% mujeres) y para asegurar que las posiciones de liderazgo formal se asuman por un grupo globalmente diverso de individuos: en total el 64% fueron directores/representantes de país provenientes de Europa, Norteamérica o Australia.

Por lo general, estos equipos sienten que tanto la calidad de respuestas humanitarias como la calidad de liderazgo en estas respuestas son aceptables o buenas (con puntuaciones promedio de 4.3/6 y 4.2/6, respectivamente). Si bien estos resultados reflejan las visiones de los líderes y equipos de liderazgo y por lo tanto no cuentan la historia completa; y si bien el sistema como un todo debe continuar para lograr una mejora consistente, no sugieren en sí mismos una crisis de liderazgo o fallas generalizadas en respuestas humanitarias.

Si bien los responsables de la toma de decisiones humanitarias han demorado en reconocer la importancia de los equipos de liderazgo, de estructuras y procedimientos organizacionales en el cumplimiento eficaz de las funciones de liderazgo; muchos equipos a nivel de país (particularmente los equipos que se califican a sí mismos como los más exitosos) ya estaban usando la toma de decisiones participativa, la amplia delegación de autoridad, los sistemas de gestión, recopilación de información eficaz, así como procedimientos de operación simples. Sin embargo, estos enfoques con frecuencia se usaron informalmente y “tácitamente”: mientras todos en el equipo los estaba usando, dichos enfoques no se habían identificado, registrado, ni aceptado formalmente como la mejor manera de trabajar. En muchos casos, esto puede carecer de importancia e impide que nuevos recién llegados se “actualicen” rápidamente ya que – a falta de guías escritas – la única manera de aprender cómo funcionan las cosas en una oficina es a través de la exposición, pruebas y errores. Cuando los equipos no trabajaron de forma explícita, es más difícil para ellos considerar – y mejorar – estas formas de trabajo.



Este trabajo de realizar procedimientos (y estructuras) explícitos necesita llevarse a cabo en la oficina de país en sí. La guía organizacional global puede servir como un punto útil de partida para los equipos de país, pero dadas las diferencias en contextos y la disponibilidad de recursos, los entrevistados fueron claros en que cada oficina de país necesitaba considerar sus propias estructuras y procedimientos y así reevaluar constantemente la medida hasta la que fueron eficaces en un ambiente en el en muchos casos cambiaba rápidamente.

Finalmente, esta investigación sugirió que (por lo menos) no se habían incluido tres elementos que contribuyen a un liderazgo operativo eficaz en las hipótesis probadas en el cuestionario y las entrevistas.

1. El primero de estos es la *claridad en torno al propósito organizacional*. El papel de la organización en el país fue claro cuando el equipo de liderazgo encontró una forma más fácil y rápida de crear una visión para la respuesta y un plan para implementar esta visión. En cambio, cuando la organización tuvo múltiples mandatos o prioridades incompatibles, el liderazgo se volvió más difícil y menos eficaz. En muchos casos el propósito organizacional viene de las sedes principales y se deriva directamente de los mandatos o especialidades de la organización. Sin embargo, al igual que con otros elementos de eficacia como la estructura y procedimientos; este propósito organizacional tuvo que haber sido reevaluado y contextualizado a nivel de país.
2. El segundo elemento que surgió claramente a través de las entrevistas fue *la importancia de las actividades de preparación*. El liderazgo eficaz en un contexto de emergencia se basó en el trabajo que se había realizado *antes* de la emergencia. Con frecuencia, las primeras horas y días caóticos de una emergencia repentina no son un buen momento para aclarar el propósito organizacional, delegaciones de autoridad, procesos de toma de decisiones, grupos de información mínima o procedimientos simples. Idealmente, este trabajo se debe hacer adecuadamente antes que se necesite, de modo que sea parte del trabajo diario de la oficina y sea una parte regular de capacitación e inducción. En muchos casos, una de las principales contribuciones que el líder individual había realizado al liderazgo eficaz de la oficina parecía ser de asegurar que estas acciones de preparación se habían llevado a cabo. Por ejemplo, que los papeles, estructuras y procedimientos estuvieran establecidos y se revisaran a medida que la situación cambiaba.
3. El tercer elemento importante que no se incluyó en la hipótesis original fue *la experiencia y las aptitudes de los miembros individuales del equipo de liderazgo*. Si bien muchas organizaciones humanitarias han puesto énfasis en la importancia de tener un líder con aptitudes relevantes y experiencia, quizás se ha puesto menos atención a la importancia de las aptitudes y experiencia operacional de los otros altos directivos en la oficina. Sin embargo, como hemos visto el liderazgo (particularmente la toma de decisiones) en emergencias se ha reforzado bastante cuando los miembros del equipo tienen entre ellos las aptitudes técnicas correctas (una serie de especializaciones que van más allá de cualquier individuo) y donde existe una diversa variedad de experiencias y maneras de entender una situación.

“

El liderazgo eficaz en un contexto de emergencia se basó en el trabajo que se había realizado *antes* de la emergencia.

”

“

Esta investigación sugiere que esta idea individualizada de liderazgo es limitada, irreal y fracasa en dar cuenta de cómo realmente se hacen las cosas de manera exitosa en operaciones humanitarias.

”

Idealmente, por tanto, los miembros individuales del equipo de liderazgo serán altamente capacitados y tendrán experiencia, de esa forma el equipo trabajará de una manera que estas aptitudes se combinen efectivamente.

El “liderazgo” puede ser muy difícil de definir. Cuando hablamos sobre liderazgo, estamos hablando fundamentalmente sobre cómo se logran las cosas (exitosamente) en grupos u organizaciones. “Cómo se logran las cosas” – y particularmente cómo se logra la visión, estrategia e implementación – es un problema amplio y ligeramente amorfo; como resultado, diferentes personas tendrán distintas ideas y suposiciones sobre qué es el liderazgo y cómo funciona. Al mismo tiempo, el sector humanitario ha aparecido para establecer – por lo menos a nivel de políticas – una amplia serie de suposiciones compartidas sobre qué es el liderazgo. Esta idea compartida de liderazgo se centra en la persona de un líder individual: la persona que es responsable por el éxito o fracaso de una respuesta o quien usa sus aptitudes individuales para lograr cosas o asegurar que se realicen. Por consiguiente, el enfoque del desarrollo de liderazgo en el sector ha tendido a identificar líderes con estas aptitudes o en desarrollar estas aptitudes para líderes individuales. Las organizaciones, al delegar responsabilidades por el liderazgo a líderes individuales, se podría decir que han fracasado en reconocer su propia responsabilidad para lograr una respuesta eficaz y establecer al equipo, estructuras y procedimientos de manera que el liderazgo funcione.

Esta investigación sugiere que esta idea individualizada de liderazgo es limitada, irreal y fracasa en dar cuenta de cómo realmente se hacen las cosas de manera exitosa en operaciones humanitarias. Proporciona un diferente – y con suerte más útil – entendimiento de cómo se muestra en realidad el “liderazgo” en el terreno. Esencialmente, el liderazgo se logra mediante una serie de interacciones entre el individuo con responsabilidades formales del liderazgo y un amplio grupo de individuos en cargos de altos directivos (casi, aunque no siempre, actúan como un equipo de liderazgo formal), regulado por una serie de estructuras y procedimientos. Estos tres elementos – individuos, grupos y estructuras/procedimientos – son partes esenciales del liderazgo y ninguno parece ser suficiente en sí para explicar el liderazgo eficaz.

Como los tres elementos contribuyen al liderazgo operativo eficaz, se deduce que cualquier intento por mejorar el liderazgo puede ir más allá del enfoque actual en el individuo para prestar mayor atención al equipo de liderazgo, estructuras y procedimientos. Las siguientes recomendaciones proporcionan una base para un enfoque más amplio – y, creemos que eficaz – para mejorar el liderazgo operativo en organismos humanitarios. Estas se basan en hallazgos de la investigación y en muchos casos reflejan las buenas prácticas que ya están establecidas en las oficinas dirigidas de manera más eficaz.

8. Recomendaciones

A continuación, se han descrito los principales hallazgos de la investigación junto con las recomendaciones adaptadas para los organismos y oficinas de país.



En la actualidad muchos organismos parecen asumir que el liderazgo operativo es (casi) únicamente la función del líder formal – normalmente el director o representante del país – y la responsabilidad permanece con este individuo, lo cual coloca expectativas irreales en el individuo y oculta la importancia de otros elementos de liderazgo operativo.

En cualquier respuesta de emergencia, los **organismos** deben considerar y aclarar explícitamente el papel respectivo y el nivel de responsabilidad de:

- la organización.
- el director/representante de país.
- el equipo de liderazgo de país.
- En muchos casos, esto significará aumentar el papel y la responsabilidad de la organización así como del equipo, reconocer que se puede hacer una distinción entre la autoridad delegada y la responsabilidad. En la mayoría de los casos la autoridad debe ser delegada a una posición lo más cercana posible a las decisiones, pero que la organización mantenga un alto grado de responsabilidad para su funcionamiento en una respuesta de emergencia. Los organismos pueden considerar el uso de una matriz de asignación de responsabilidades (algunas veces conocida como una matriz RACI) o algo similar para ayudar en este ejercicio (ver Anexo 5).

En la actualidad, el desarrollo de liderazgo se enfoca mucho en identificar individuos con competencias de liderazgo y capacitarlos en las competencias de liderazgo.

Con respecto a la capacitación y desarrollo del personal, los **organismos** deben:

- asegurar que cualquier programa de capacitación o desarrollo para líderes individuales incluya guías sobre estructuras organizacionales y delegación; enfoques de toma de decisiones; gestión y recopilación de información y procedimientos de “reglas simples”.
- reforzar la capacitación y el desarrollo para que el resto del personal experimentado participe en los equipos de liderazgo (este desarrollo debe incluir un perfeccionamiento profesional continuo en sus áreas de especialización y exponer a una variedad de operaciones de respuesta ante desastres en una variedad de contextos).
- enfocar la atención en la capacitación tanto a los equipos de liderazgo como a los líderes individuales. Las simulaciones y ejercicios pueden ser particularmente eficaces en el desarrollo de la capacidad del liderazgo grupal.

Los equipos de liderazgo son más eficaces, y en particular, las decisiones son más eficaces cuando incluyen las visiones del personal contratado con experiencia a nivel nacional, quienes entienden el contexto local.

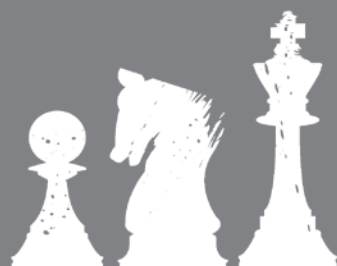
Los **organismos** deben asegurarse de respaldar el desarrollo del personal contratado a nivel nacional para asegurar que estos individuos puedan lograr cargos de alto mando y participen en los equipos de liderazgo a nivel de país.

El liderazgo es más eficaz cuando la toma de decisiones se difunde a lo largo del equipo de liderazgo.

Los **organismos** deben aclarar sus actitudes y expectativas en cuanto a cómo se toman las decisiones a nivel de país: generalmente, quiénes toman qué tipo de decisiones. También deben describir los pasos mínimos básicos que esperan cuando se toman las decisiones (el proceso de toma de decisiones). En el Anexo 5 se incluye una descripción de un proceso de toma de decisiones normalizado.

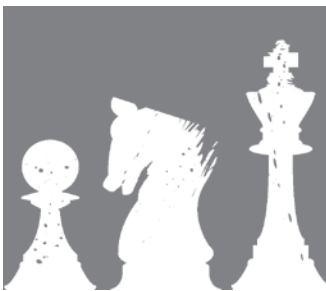
Las **oficinas de país** deben:

- aclarar qué tipo de decisiones son para “toda la oficina”. Con frecuencia estas serán aquellas que afecten a la oficina por completo: la apertura o cierre de programas, o decisiones que tienen un efecto importante en el financiamiento o la capacidad de la oficina para continuar operando en el país. También serán aquellas en las que existan desacuerdos substanciales entre las diferentes unidades funcionales en la oficina que no se pueden solucionar en un nivel inferior.
- en cuanto a las decisiones para “toda la oficina”, deben aclarar el proceso de toma de decisiones y los papeles respectivos del líder formal y del personal experimentado en este proceso. En la mayoría de los casos, el líder formal tendrá la “palabra final”, pero el grupo dará opciones y/o recomendaciones de decisión.
- establecer criterios de pertenencia para la inclusión en el grupo de liderazgo.



El liderazgo es más eficaz cuando el papel y el potencial de la oficina en respuesta a la emergencia son claros.

Los **organismos** deben aclarar continuamente su papel (globalmente) en respuesta ante emergencias, basadas en áreas de experiencia identificadas claramente.



En las **oficinas de país**, los equipos de liderazgo deben identificar regularmente (anualmente) el papel que pueden desempeñar mejor en respuestas ante emergencias, basadas en la orientación global de la organización, las capacidades y necesidades locales.

El liderazgo operativo es más eficaz cuando la autoridad de toma de decisiones, rendición de cuentas y los recursos controlados por cada individuo y el grupo involucrado en la operación así como sus responsabilidades relativas están claros y establecidos.

Los **organismos** deben establecer patrones genéricos para la estructura organizacional a nivel de país que incluyan funciones claves a ser desarrolladas y las unidades que ejecutarán estas funciones.



Las **oficinas de país** deben:

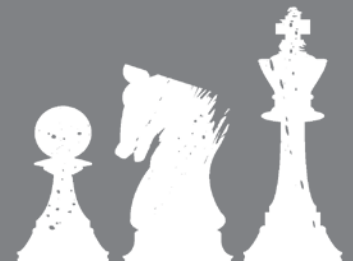
- asegurar que la estructura de la oficina distribuya recursos humanos de acuerdo a los requerimientos operativos y proporcione a cada unidad con responsabilidades claras. Estas responsabilidades no se deben superponer ni deben existir “vacíos” importantes (áreas de trabajo que no son responsables de ninguna unidad). Esta estructura organizacional puede usar la plantilla organizacional genérica como un punto de partida.

- revisar esta estructura frecuentemente para asegurar que exista un duplicado mínimo y que las funciones clave no “fracasen debido a los vacíos”.
- asegurar que el personal entienda que las estructuras cambiarán y se preparen para asumir responsabilidades como dar un paso al costado en el curso de una respuesta de emergencia.


La delegación es un enfoque necesario y eficaz para tomar decisiones en emergencias.

Las plantillas genéricas a nivel de **organismos** deben identificar claramente los niveles de autoridades de toma de decisiones delegadas y recursos. En la mayoría de los casos las sedes principales deben tratar de delegar la mayor autoridad (pero no la rendición de cuentas) posible a las oficinas. La oficina de país debe tratar de delegar la mayor autoridad posible a las oficinas en el terreno. El control sobre los recursos se debe delegar con autoridad en la toma de decisiones.


En las **oficinas del país**, las decisiones que no son para “toda la oficina” (ver lo antes mencionado), pero se relacionan a estas responsabilidades específicas, el equipo de liderazgo/líder debe delegar claramente la autoridad. Esto se puede realizar de modo que las decisiones se realicen lo más cerca posible al sitio de implementación. Cuando la autoridad se delega, los responsables de la toma de decisiones también deben tener control de los recursos necesarios para implementar la decisión.



El liderazgo operativo es más eficaz cuando la organización tiene principios de operación flexibles para trabajar en situaciones operacionales que se encuentran con frecuencia.

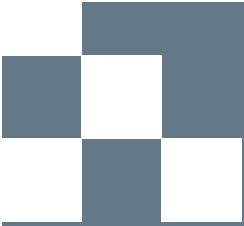


Los **organismos** y los grupos temáticos globales deben considerar la revisión de las respuestas previas exitosas/fallidas con el fin de identificar “reglas simples” para las intervenciones.



Las **oficinas de país**, los grupos temáticos y equipos humanitarios del país deben considerar la revisión de las respuestas exitosas/fallidas previas teniendo en cuenta la guía global/ a nivel de organismos. Estos reglamentos se deben revisar consistentemente. En el Anexo 6 se presenta la descripción de los pasos para establecer los reglamentos simples.

El liderazgo operativo es más eficaz cuando la organización tiene y usa procedimientos claros para determinar la serie de información requerida en la toma de decisiones y para recopilar, analizar y difundir esta información a los miembros existentes o nuevos del equipo.



Los **organismos**, grupos temáticos globales y organizaciones involucrados con estas evaluaciones (NAFT, ACAPS) deben seguir esforzándose para establecer la información genérica mínima requerida para la toma de decisiones en casos de emergencia y para asegurar la captación y adaptación de estos grupos de información. Este grupo de información debe

- incluir preguntas sobre la capacidad local para la respuesta.
- aclarar qué información se debe recopilar con el paso del tiempo como parte de ejercicios de monitoreo continuo.

Los esfuerzos deben continuar para identificar las tecnologías informáticas que pueden ayudar con la recopilación, análisis y

presentación de la información de manera crítica. Se debe prestar especial atención a las tecnologías que se aprenden fácilmente y pueden presentar gran cantidad de información de una manera accesible.

Las **oficinas de país** y los grupos temáticos a nivel de país deben identificar por adelantado las decisiones clave que necesitarán tomar y la información mínima requerida para tomarlas usando los lineamientos globales como un punto de partida.

También deben identificar dónde y cómo se puede acceder a esta información y quien será responsable de la recopilación y el análisis. En muchos casos la recopilación, análisis y difusión de la información se llevarán a cabo de forma más efectiva a través de los grupos temáticos, mecanismos de coordinación de inter-grupos temáticos y otros organismos de interinstitucional. La información básica se debe recopilar antes del comienzo de una emergencia.

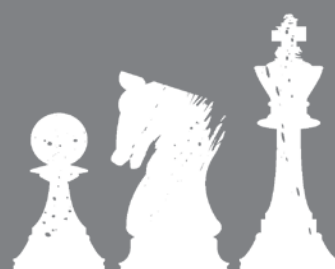
Además, las **oficinas de país** y los grupos temáticos deben considerar:

- las normas de calidad básicas que se emplearán en la recopilación y análisis de información.
- cómo usar mejor la tecnología informática para presentar la información claramente.


Deben establecer los sistemas de monitoreo para recopilar la información básica sobre la emergencia, a medida que se desarrolla y sobre los efectos de las operaciones en la emergencia que permita generar una consciencia situacional y mida los efectos y la aplicabilidad de las reglas simples.

Las oficinas de país deben aclarar quién se espera que tenga el “panorama general” en la oficina y asegurar que este individuo o grupo reciba actualizaciones de información de manera regular.

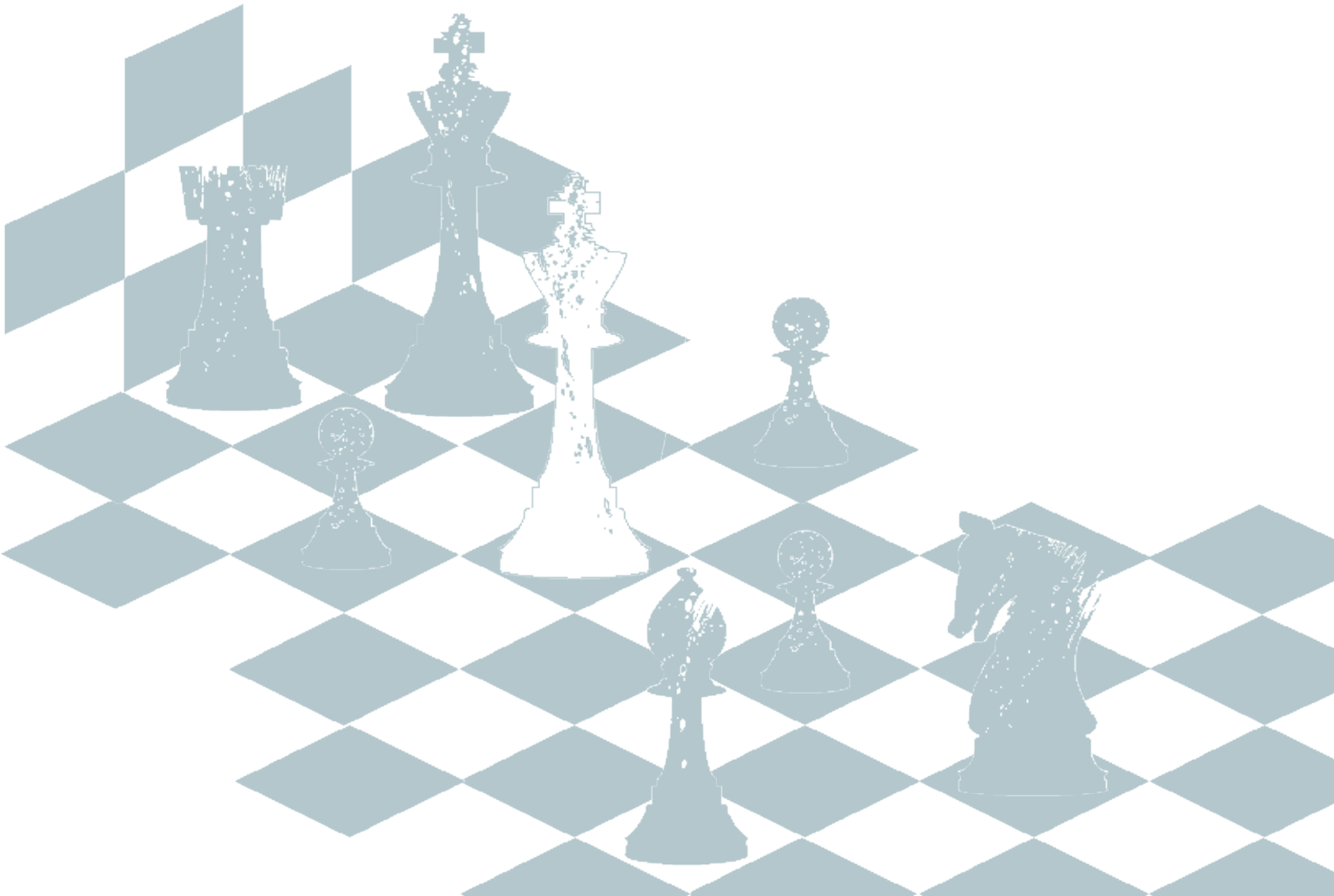
Deben asegurar que tengan una inducción eficaz y los mecanismos informativos disponibles.



El enfoque tomado para el liderazgo por muchos otros actores de respuesta ante emergencias (especialmente actores de defensa civil) difiere notablemente del que se usa en el sistema humanitario internacional. Es probable que tengamos mucho que aprender de las experiencias de estos actores, y particularmente de las experiencias para implementar modelos ICS.



Los directores de emergencia de IASC, OCHA y otros **organismos** así como entidades con un interés en el tema, deben buscar fortalecer mejor las relaciones con los profesionales y académicos del ICS que han estudiado la aplicación de estos enfoques.



Anexos



Anexo 1: Método y limitaciones

1.1 Estableciendo claridad en torno a las definiciones

Al comienzo de esta investigación fue importante establecer una definición clara, consistente y generalmente aceptada para el tema de estudio. La falta de precisión en torno a los términos como “humanitario” y “liderazgo” pudieron generar comparaciones inválidas durante esta investigación, mientras que los distintos entendimientos de los términos pudieron conllevar potencialmente a que los hallazgos de la investigación sean aplicados en contextos donde no son relevantes. Por otro lado, una definición clara permitió seleccionar los casos (oficinas de país) que encajaron dentro del alcance del estudio. También proporcionó un claro alcance y enfoque al cuestionario y preguntas de entrevistas semiestructuradas.

La definición de “liderazgo” se adoptó del trabajo previo de ALNAP sobre el tema (ver Sección 1, mencionada anteriormente). Este trabajo ha sido ampliamente presentado y discutido con muchos profesionales humanitarios que no han encontrado ningún desacuerdo significativo.

El término “liderazgo operativo” se definió *como liderazgo (según la definición anterior) que se relacionaba consistentemente con las decisiones sobre el diseño o implementación de una respuesta humanitaria específica*. Esta definición no consideró las decisiones “únicas” hechas sobre temas técnicos por las unidades de las sedes principales (dado que no se relacionaban consistentemente, aunque pudieron haberse involucrado en elementos técnicos específicos de diseño de programa; por ejemplo). Además tampoco se consideraron las decisiones en torno a la generación de políticas y estrategias organizacionales ya que no fueron decisiones sobre respuestas específicas. En la mayoría de casos, las decisiones operativas se realizaron a nivel de país o “en un nivel menor”; aunque en algunos casos la estrategia e implementación de respuestas se controlaron directamente desde las “oficinas de país” en la sede principal de la organización.

El término “humanitario” en este *contexto se refería específicamente a las actividades de respuesta humanitaria* (generalmente hablando, actividades realizadas para abordar los excesos de mortalidad, enfermedades mórbidas, desnutrición o amenazas inmediatas y significantes para la subsistencia o bienestar de una gran población). Para fines de esta investigación, la definición de “humanitario” por lo general no consideró la preparación, recuperación ni actividades de desarrollo (aunque algunos equipos también participaron en estas actividades, pero ese no fue el enfoque del estudio).

1.2 La pregunta de investigación

En la etapa de revisión de la literatura, la pregunta de investigación (basadas en el trabajo previo de ALNAP) fue ¿hasta qué punto los modelos de liderazgo participativo son relevantes en la respuesta humanitaria y bajo qué circunstancias el liderazgo participativo es exitoso? Como conclusión de la revisión de la literatura, esta pregunta se reevaluó. La revisión de la

literatura había proporcionado información sobre liderazgo participativo, pero también había sugerido que diversos factores pueden ser iguales o más importantes para contribuir al liderazgo operativo eficaz y que estos factores también se deben considerar. Como resultado, la pregunta de investigación se amplió a: “¿Cuáles son los factores más importantes para contribuir al liderazgo humanitario operativo eficaz y qué pasos en concreto pueden tomar las organizaciones humanitarias internacionales para mejorar la eficiencia de sus liderazgos operativos?”

1.3 Estableciendo las hipótesis relacionadas al liderazgo humanitario operativo

En base a la revisión de la literatura (la metodología para la revisión de la literatura se puede encontrar en el Anexo A de “¿Quién está a cargo aquí?” disponible en www.alnap.org/resource/8640) identificamos una serie de hipótesis relacionadas a las preguntas de investigación. Las hipótesis fueron las siguientes

1. Las ideas de liderazgo operativo en el sector humanitario se construyen culturalmente. Como resultado, la idea de qué constituye y qué contribuye a un “buen” liderazgo operativo diferirá de una persona a otra, pero los individuos con formaciones culturales similares tendrán los mismos modelos de “buen liderazgo”.
2. El proceso de liderazgo operativo es más efectivo cuando:
 - la toma de decisiones y la rendición de cuentas no permanecen únicamente con un individuo, sino que se difunden a lo largo de un equipo.
 - la autoridad de la toma de decisiones, rendición de cuentas y recursos controlados por cada individuo y grupos involucrados en la operación, así como sus responsabilidades relativas son claras y aceptadas.
 - la organización tiene principios de operación flexibles para trabajar en situaciones operativas halladas comúnmente.
 - la organización tiene y usa procedimientos claros para determinar la información requerida en la toma de decisiones y para recopilar, analizar y difundir esta información a los miembros existentes y nuevos del equip.
3. Cada uno de los factores enumerados anteriormente es tan importante para un proceso de liderazgo eficaz como las aptitudes y capacidades del “líder” individual.

1.4 Probando las hipótesis

Sometimos las hipótesis a prueba usando un proceso de dos pasos. En el primer paso usamos un cuestionario enviado para una muestra intencional a las oficinas de país. El cuestionario buscó identificar si los factores descritos – y una variedad de otros factores – se correlacionaban con el liderazgo eficaz. Además buscó obtener una clasificación de los diversos factores en orden de importancia de su contribución al liderazgo eficaz. Finalmente, al desglosar los resultados de las preguntas relacionadas al tipo de liderazgo preferido por género y edad del encuestado, el cuestionario buscó probar si los individuos de formaciones culturales similares y del mismo género tenían modelos similares de “buen liderazgo”.

El segundo paso fue una serie de entrevistas semiestructuradas con miembros del grupo de liderazgo en algunas de las oficinas de país seleccionadas para participar en el cuestionario. Estas entrevistas tenían como objetivo obtener más información sobre la naturaleza de las correlaciones que se habían identificado mediante el análisis de resultados del cuestionario; por ejemplo, si la correlación fue el resultado de un factor que contribuye a la eficiencia o fue una consecuencia de la eficiencia u otro factor. Las entrevistas también buscaron identificar factores adicionales que contribuyan a la eficiencia del liderazgo y hallar más sobre cómo las oficinas de país habían hecho que estos elementos estén disponibles.

1.5 Estableciendo la muestra

La investigación empleó una muestra intencional de las oficinas de país. Buscamos asegurar que la muestra reflejara lo más cerca posible a la “población total” (por ejemplo: todas las oficinas de país de todos los organismos comprometidos en el trabajo de respuesta humanitaria).

Con este fin, decidimos elegir a los países para el estudio de una forma que fuera casi proporcional para la distribución de gastos humanitarios globales basado en dos criterios principales: ubicación geográfica (por región) y la naturaleza de la emergencia en cuestión (desastre natural o emergencia generada por el hombre).

Para el desglose de gastos, usamos los gráficos del informe de 2012 *Estado del sistema humanitario* (ALNAP 2012:37) que muestra el financiamiento total por tipo de desastre entre 2006 y 2011. Esto mostró que se gastó 78.67% (\$ 39,594 mil millones) en emergencias complejas y 21.32% (\$10,733 mil millones) en desastres naturales.

The data for regional spending gave the following picture:

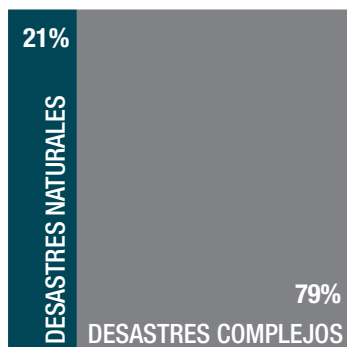
- África: \$27,005 millones (55.07%)
- Asia y el Pacífico: \$11, 224 millones (22.88%)
- Medio Oriente/África del Norte: \$5,943 millones (12.11%)
- América Latina y el Caribe: \$4,382 millones (8.93%)

Los datos mostraron que el gasto no es igual en todos los países, pero que un pequeño número de países recibe una gran cantidad del gasto. El *informe GHA* de 2012 (GHA, 2012) muestra que los 20 primeros países receptores de ayuda humanitaria desde 2001 a 2010 recibieron 74.6% del gasto humanitario en este período. Como resultado, tratamos de seleccionar la muestra para reflejar la importancia de estos países en términos de gasto humanitario.

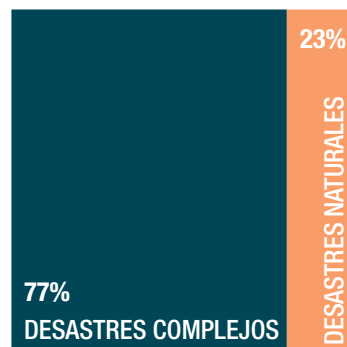
Tomando en cuenta estos criterios (tipos de emergencia, región, tamaño y duración de la emergencia como se refleja por gasto) establecimos la siguiente lista de los países que reflejan ampliamente la población total: Afganistán, Colombia, República Democrática del Congo, Haití, Indonesia, Mali, Birmania, Territorio Palestino Ocupado, Filipinas, Somalia, Sudán del Sur, Sudán, Yemen y Zimbabue.

A continuación, los cuadros muestran el punto hasta el cual la muestra del país refleja el gasto humanitario de acuerdo a los tres criterios.

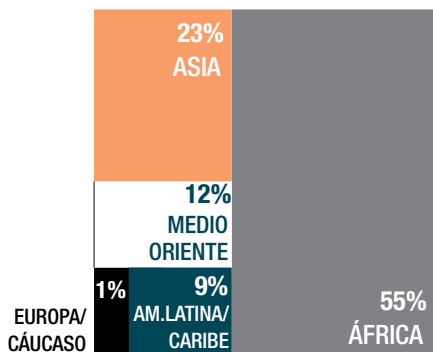
**GASTO HUMANITARIO TOTAL
2006 – 2010**



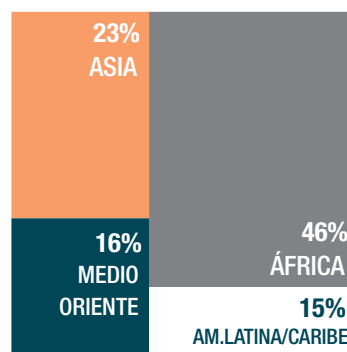
**PAÍSES SELECCIONADOS POR %
DE GASTO HUMANITARIO**



**GASTO HUMANITARIO TOTAL
POR REGIÓN 2006-2010**

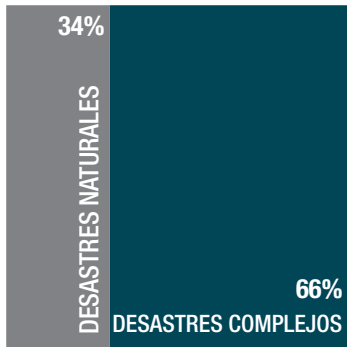


**PAÍSES SELECCIONADOS
POR REGIÓN**

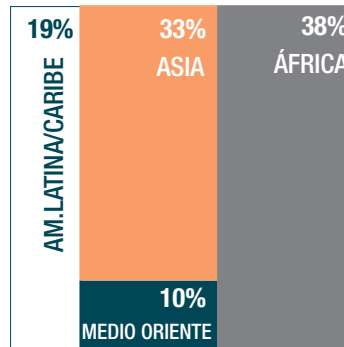


Habíamos buscado incluir dos oficinas de cada país, pero en el caso la participación de varios países fuera desigual. Asimismo, el número de encuestados difirieron de una oficina de país a otra de modo que la muestra final de encuestados reflejó los criterios de selección menos eficientes que la muestra original de los países:

PARTICIPANTES POR % DEL GASTO HUMANITARIO TOTAL



PARTICIPANTES POR REGIÓN



Las entrevistas también se llevaron a cabo según la muestra intencional. En la presente, dado que buscábamos establecer la naturaleza de las correlaciones entre algunos factores y liderazgo eficaz, elegimos a las oficinas de país donde las puntuaciones para el liderazgo fueron altas y donde hubo particularmente puntuaciones altas para los factores de interés y además oficinas donde las puntuaciones para el liderazgo fueron bajas, pero hubo puntuaciones altas para los factores de interés. Para cada oficina del país solicitamos entrevistas con el jefe de la oficina (el director o representante de país) y uno que otro encuestado del cuestionario fue elegido aleatoriamente.

1.6 Análisis de los resultados del cuestionario

La encuesta del organismo fue para 208 individuos que se identificaron en la muestra como miembros de los equipos directivos/de liderazgo experimentados de las oficinas de país. Recibimos 168 respuestas de las cuales 160 fueron suficientemente completas para usarse en el análisis (una tasa de respuesta de 77%). La información descriptiva sobre los encuestados (país de origen, género, estatus de liderazgo, afiliación organizacional) se recopiló para dejar que las respuestas se separen a lo largo de estas líneas.

El cuestionario se desarrolló con el propósito de:

- establecer estadísticas descriptivas relacionadas al grupo de liderazgo en la muestra.
- establecer si hubo alguna relación estadísticamente importante entre género/región de origen y respuestas relacionadas al estilo de liderazgo preferido.
- dejar que los encuestados clasifiquen algunos factores que se suponían contribuyen al liderazgo y establezcan si hubo un patrón consistente en la forma en que se habían clasificado los factores.

- establecer si hubo una correlación estadísticamente significativa entre la presencia de algunos factores en la oficina y el liderazgo eficaz.

Al pedirle a los encuestados que clasifiquen conscientemente los factores que contribuyeron al éxito e intenten establecer por separado una correlación entre los factores y el éxito, el cuestionario también pretendió establecer el punto hasta el cual la evaluación subjetiva del encuestado se nivela con las correlaciones más objetivas.

Sin embargo, se debe mencionar que las correlaciones no fueron completamente objetivas, ya que se basaron en una autoevaluación: los equipos juzgaban su propia eficiencia (ver Anexo 1, sección 1.8 “Limitaciones”, más abajo).

El cuestionario está disponible como Anexo B. Se encuentra disponible en inglés, francés y español con cada oficina de país que elige qué idioma desea usar.

Para establecer la relación entre origen de género/regional y las respuestas relacionadas al estilo de liderazgo, se les preguntó a los encuestados (pregunta 25) que estén de acuerdo con uno de estos tres enunciados sobre liderazgo. Se realizó un test exacto de Fisher para los resultados. Debido a que hubo pocos individuos en muchas de las categorías de formaciones culturales, esta variable se simplificó de modo que se clasificó a cada individuo como de “origen anglosajón” u “otro origen”. Los individuos se clasificaban como el primero si se identificaban a sí mismos como norteamericanos, europeos del norte, europeos occidentales, australianos o neozelandeses. Además, las respuestas a la pregunta 24 (clasificación de factores por orden de importancia para contribuir al liderazgo eficaz) también se analizaron usando las gráficas de perfil de respuestas promedio y también usando una serie de test exactos de Fisher.

El test exacto de Fisher se empleó para el análisis dado que estas preguntas no usaron una escala de Likert. Al usar este test, se estimó estadísticamente un valor p significativo menor a 0.05 e implicó que las respuestas al par de preguntas fueran por lo menos parcialmente dependientes una de otra.

Para establecer si hubo un patrón consistente de forma que los contribuyentes clasificaban los factores que contribuyen al liderazgo eficaz (pregunta 24), se llevó a cabo un test de correlación de rango de Spearman entre la clasificación asignada a cada par de enunciados.

Para establecer si hubo una correlación estadísticamente significativa entre la presencia de algunos factores en la oficina y el liderazgo eficaz, necesitábamos establecer si las respuestas a las preguntas 4, 5 y 6 (que se asociaban con los tres elementos del liderazgo) se relacionan participativamente con las respuestas dadas a las otras preguntas. Dado que los encuestados tendieron a dar puntuaciones similares a las preguntas 4, 5 y 6, se derivó para ello una puntuación combinada. Esta puntuación combinada se calculó como sigue::

1. Para aquellos que dieron la misma puntuación a las preguntas 4, 5 y 6, esto se convirtió en su puntaje combinado.
2. Para aquellos que dieron la misma puntuación a cualquiera de las dos preguntas 4, 5 y 6, este valor se convirtió en su puntaje combinado. La puntuación anormal fue una unidad por encima o debajo de otras puntuaciones en la mayoría de los casos, pero no más de dos unidades.

3. Para aquellos cuyas puntuaciones para las preguntas 4, 5 y 6 consistieron de tres números enteros consecutivos (en cualquier orden), el valor medio se convirtió en su puntaje combinado.

Todos los individuos pudieron clasificar en uno de estos grupos con la mayoría (95%) que se encuentra en las primeras dos categorías.

El coeficiente de correlación de Spearman se usó para cuantificar la correlación entre las respuestas a los pares de preguntas en escala de Likert que incluye la puntuación combinada para las preguntas 4, 5 y 6. Este método se eligió porque era apropiado para los datos en una escala ordinal como lo fue este caso. El coeficiente de Spearman arroja un coeficiente de correlación en cualquier parte entre -1 y 1 con un -1 que denota la correlación negativa perfecta entre las respuestas a un par de preguntas, 0 que denota una falta de correlación y 1 que denota la correlación positiva perfecta.

Además de cuantificar la correlación entre las respuestas, también se probaron los pares de preguntas para ver si las respuestas fueron independientes una de otra. Un valor p menor a 0.05 generado de esta prueba se consideró estadísticamente significativo. En este caso, las respuestas al par de preguntas se estimaron por ser al menos parcialmente dependientes una de otra.

En el Anexo 3 se muestra el análisis de los resultados.

1.7 Análisis de los resultados de la entrevista

Se realizaron dos rondas de entrevistas. En la primera ronda se usó un cuestionario genérico para guiar las entrevistas semiestructuradas (ver Anexo 4). La segunda ronda concentró temas específicos que no se habían llevado a cabo adecuadamente en la primera ronda. Además se realizó un pequeño número de entrevistas y conversaciones con los especialistas en gestión de emergencia ajenos al sector humanitario.

Las entrevistas se grabaron y transcribieron (en todos menos en tres casos, en un caso el entrevistado no quiso ser grabado, mientras que en los otros dos, los equipos de grabación no funcionaron y los entrevistadores tomaron notas a mano). Luego, se colocaron las declaraciones de las transcripciones por temas para establecer áreas de armonización y diferencias entre los entrevistados.

1.8 Limitaciones

Si bien intentamos asegurar que todas las oficinas de país encajaran dentro del alcance de la investigación (como se describe en la definición de liderazgo operativo humanitario), una oficina de país (que representa cinco resultados o 3% del total) se enfocó en el desarrollo más que en las actividades humanitarias. Además, al momento de la investigación algunas oficinas se enfocaron más en la reconstrucción que en las actividades de respuesta. Asimismo, si bien fue casi sencillo aclarar las preguntas referidas al liderazgo durante la fase de respuesta, esta pudo no ser clara para todos los encuestados cuando estaban completando el

cuestionario. Como resultado, las respuestas no se pueden referir únicamente al liderazgo durante una respuesta humanitaria.

Con respecto al muestreo, las principales limitaciones se han descrito anteriormente. Dado que la participación a nivel de país fue voluntaria (los organismos respaldaron la participación, pero cada oficina individual “decidió”), no siempre fue posible tener dos oficinas por país de muestra. Esto hizo que la muestra reflejara menos el sistema que lo planeado originalmente. En general, si bien esperamos que la muestra permita que los hallazgos y las recomendaciones se traduzcan de forma más general, la naturaleza intencional de la muestra significa que los resultados solo son estrictamente válidos para la muestra de las 34 oficinas consideradas en la presente.

Asimismo, en el diseño de la muestra, no consideramos el gasto relativo de los diferentes tipos organizacionales (ONU, Cruz Roja, las ONGs internacionales, las ONGs nacionales). Entonces, si bien las oficinas de la ONU, sociedades de la Cruz Roja/Media Luna Roja así como las ONGs nacionales e internacionales fueron debidamente representadas, no pudieron ser representadas de una forma que refleje el tamaño relativo (en términos de gasto) en el sistema.

De forma más amplia, el denominador de gasto se usó como un representante de la contribución relativa a la respuesta humanitaria organizada. Usamos gastos porque la información era disponible y fácilmente accesible. Sin embargo, los lectores pueden percibir que los indicadores alternativos pueden ser más apropiados.

Al completar el cuestionario, la fraseología de una pregunta (pregunta 24) era ambigua (no aclaraba si “1” se relacionaba al factor más importante y “7” al factor menos importante), esto pudo haber afectado los resultados, amplificando la falta de un patrón consistente a través de todas las respuestas.

El análisis de “formaciones regionales/culturales” y la correlación de la región de origen con algunas respuestas (particularmente el intento por contrastar “anglosajón” y “no anglosajón”) pudieron haber sido afectadas por el número relativamente bajo de respuestas de Norteamérica y el fracaso de la pregunta para separar a las personas con una formación del Reino Unido, de otros europeos del norte o europeos occidentales.

Los problemas relacionados con las preguntas de calificación (pregunta 24) y el hecho que las pruebas estadísticas mostraron correlación, pero no pudieron demostrar contribución significó que no fue posible, en base al cuestionario, decir si algunos factores fueron más o menos importantes que otros en la creación del liderazgo eficaz. Particularmente, no fue posible crear un claro enunciado en la importancia relativa de los talentos de liderazgo individual en relación a otros factores que contribuyen al liderazgo eficaz.

Finalmente, el cuestionario recayó en el grado de auto-puntuación de los participantes para el cual “sus” operaciones de emergencia fueron exitosas y el grado en el cual fueron efectivos para establecer una visión y estrategia, así como para implementar la estrategia. Si bien este enfoque sin duda es menos exacto (y potencialmente más objetivo) que el uso de observadores externos para calificar los resultados, estimamos la última opción como carente

de sentido práctico, dadas las limitaciones de recursos y de tiempo. Además, consideramos que la auto-puntuación de la eficiencia del equipo se ha demostrado ampliamente por ser válida cuando se compararon con la puntuación externa en otros contextos (Hermida et al., 2011; Weller et al., 2013).

Anexo 2: El cuestionario

La versión en inglés del cuestionario se ofrece a continuación – las opciones de respuesta aparecen entre paréntesis.

1. Género (hombre/mujer).
2. ¿De dónde diría que es usted – en términos de nacionalidad/formación? (lista de opciones)
3. ¿Cuánto tiempo hace que trabaja en la oficina con un cargo de gestión/dirección? (lista de opciones)
4. ¿Qué grado de eficacia tiene su oficina a la hora de crear una visión común para las operaciones humanitarias de su organización en el país? (escala de Likert)
5. ¿Qué grado de eficacia tiene su oficina a la hora de crear una estrategia y dar prioridad a acciones para lograr esta visión? (escala de Likert)
6. ¿Qué grado de eficacia tiene su oficina a la hora de poner en funcionamiento planes de operaciones humanitarias en el país? (escala de Likert)
7. En general, ¿qué grado de eficacia tiene su organización de operaciones humanitarias en el país? (escala de Likert)
8. Todas las personas de la oficina consensúan el papel y las funciones principales de nuestra organización a la hora de tratar las crisis humanitarias en el país. (escala de Likert)
9. En nuestra oficina, el papel y las funciones principales de cada jefe y departamento son claras y todos en la oficina los respetan. (escala de Likert)
10. Ante una respuesta de emergencia, la persona con la mayor responsabilidad desempeña un liderazgo eficaz. (escala de Likert)
11. La persona responsable general de las operaciones humanitarias en esta oficina recibe el apoyo adecuado de otros directores. (escala de Likert)
12. En su oficina, ¿hay algún subgrupo que tenga una función de liderazgo o directiva formal (un equipo de gestión, o similar) que trabaja en problemas de emergencia/humanitarios? (sí/no)
13. El papel y las funciones de este equipo directivo formal (cuando existe uno) son claros y consensuados por todos en la oficina.
14. Existen criterios claros para ser miembro de este grupo de dirección/toma de decisiones (cuando existe uno) y estos criterios se respetan.

15. En la oficina, tenemos claro qué información es necesaria para una programación humanitaria eficaz en nuestro país. (escala de Likert)
16. Seguimos procedimientos consensuados para recopilar y analizar la información que necesitamos. (escala de Likert)
17. Nuestra organización/oficina tiene procedimientos claros y simples para situaciones operativas que suceden habitualmente (evaluación, logística, seguridad, distribuciones, etc.). (escala de Likert)
18. En la oficina, seguimos un proceso claro y consensuado para tomar decisiones. (escala de Likert)
19. En general, las decisiones importantes las toman: (lista de opciones)
20. En la oficina, la mayoría de las decisiones importantes relacionadas con la respuesta humanitaria son de mucha calidad. (escala de Likert)
21. En la oficina, la mayoría de las decisiones importantes relacionadas con la respuesta humanitaria se toman de prisa. (escala de Likert)
22. Los jefes de la oficina tienen mucha confianza entre ellos (a escala individual). (escala de Likert)
23. Cuando hay discrepancias o conflicto entre los jefes de la oficina, normalmente se tratan de forma eficaz. (escala de Likert)
24. Los factores que más importantes que nos ayudan a crear una visión; planificar una respuesta; y ponerla en funcionamiento son (por favor clasifique de 1 a 7):
 - a. Las habilidades del director (director de país o similar).
 - b. Que todo el mundo conozca sus funciones de forma clara (funciones y responsabilidades).
 - c. Tiene unos procedimientos operativos simples y claros.
 - d. Saber qué información se necesita y tener el máximo de esta información posible.
 - e. Tener un proceso claro para tomar decisiones.
 - f. Las relaciones entre los distintos jefes.
 - g. Que los jefes compartan la responsabilidad de rendir cuentas
25. ¿Con cuál de las siguientes afirmaciones sobre liderazgo está más de acuerdo? (lista de opciones).

Anexo 3: Resultados del cuestionario

Texto y análisis realizados por el Dr. Elinor Mair Jones de la Universidad de Reading.

Los datos comprenden un total de 160 cuestionarios completados. Sin embargo, de estos, 33 individuos no respondieron a la encuesta completa. La mayoría de preguntas tienen algún grado de “carencia”, a excepción de las preguntas 3 hasta la 7.

3.1 Descripción de los encuestados

Las Tablas 1 y 2 describen el desglose de los encuestados en términos de género y nacionalidad o formación.

Alrededor del 60% de encuestados son hombres, una gran mayoría da a conocer su nacionalidad como africanos orientales, europeos del norte, europeos occidentales o asiáticos del sureste.

TABLA 1: DESGLOSE DE LOS ENCUESTADOS POR GÉNERO

Hombres	Mujeres
95	64
59.75%	40.25%

TABLA 2: DESGLOSE DE LOS ENCUESTADOS POR NACIONALIDAD/FORMACIÓN

Nacionalidad/Formación	Conteo	Porcentaje
África Central	2	1.27
África Oriental	23	14.56
África del Norte	2	1.27
África Meridional	8	5.06
África Occidental	5	3.16
Caribe	5	3.16
América Central	0	0
América del Norte	12	7.59
América del Sur	10	6.33
Asia Central	7	4.43
Asia Oriental	6	3.80
Asia Sudoriental	17	10.76
Asia Meridional	7	4.43
Asia Occidental	3	1.90
Europa Oriental	2	1.27
Europa del Norte	17	10.76
Europa Meridional	4	2.53
Europa Occidental	23	14.56
Australia y Nueva Zelanda	5	3.16
Melanesia	0	0

Los encuestados fueron de 13 organismos distintos, aunque el 75% fueron de cinco organismos. El desglose se muestra en la Tabla 3.

TABLA 3: DESGLOSE DE LOS ENCUESTADOS POR ORGANISMO

Organismo	Conteo	Porcentaje
UNICEF	24	15.01
Oxfam	18	11.26
CARE	6	3.75
CoAR	3	1.88
DRC	10	6.25
Cruz Roja Alemana	2	1.25
GOAL	16	10.00
Karina	4	2.50
Medair	9	5.63
Cruz Roja Holandesa	5	3.13
Cruz Roja Suiza	4	2.50
PMA	25	15.63
World Vision	34	21.25

La Tabla 4 muestra el desglose de los estatus de liderazgo del entrevistado cuando se conoció.

TABLA 4. DESGLOSE DE LOS ENCUESTADOS POR EL PAPEL DE LIDERAZGO

El encuestado es un líder	Conteo	Porcentaje
No	121	81.76
Yes	27	18.24

3.2 Respuestas a las preguntas sobre la eficacia del liderazgo

Todos los encuestados respondieron a las preguntas 4, 5 y 6. Para las tres preguntas la mayoría de los encuestados dieron una puntuación de 3, 4 o 5.

La fuerte correlación positiva se detectó entre las respuestas a las preguntas 4 y 5 con un coeficiente de correlación de Spearman de 0.82. Existe una evidencia muy fuerte para sugerir que las respuestas a las preguntas 4 y 5 no son independientes de cada una ($p < 0.0001$).

También se detectó la correlación positiva entre las preguntas 4 y 6, además nuevamente entre las preguntas 5 y 6 con un coeficiente de correlación de Spearman de 0.53 y 0.60, respectivamente. Hay que tener en cuenta que la correlación no es tan fuerte como la que se observó entre las preguntas 4 y 5. Nuevamente, existe una fuerte evidencia que las respuestas a las preguntas 4 y 6 no son independientes de cada una ($p < 0.0001$) e igualmente para las preguntas 5 y 6 (nuevamente $p < 0.0001$).

Para simplificar los últimos análisis, las respuestas a las preguntas 4, 5 y 6 se combinaron para proporcionar una puntuación global. El enfoque empleado dio un resultado expresado como número natural que permitió usar esta puntuación combinada en futuras pruebas. La Tabla 5 muestra que una gran cantidad de encuestados dieron la misma puntuación por lo menos a dos preguntas y todas las respuestas encajaron en una de las cuatro categorías proporcionadas en la tabla.

En la Tabla 5 también se muestra la “puntuación combinada” derivada (x denota una puntuación; en la presente no consideramos qué pregunta apunta a qué respuesta).

TABLA 5: PATRÓN DE RESPUESTA PARA LAS PREGUNTAS 4, 5 Y 6

Tipo de respuesta	x, x, x	x, x, x±1	x, x, x±2	x-1, x, x+1
Conteo	60	80	12	8
Porcentaje	37.5	50	7.5	5
Puntuación derivada	x	x	x	x

Para aquellos que dieron la misma puntuación a dos de las tres preguntas, en la Tabla 6 se muestra el desglose.

TABLA 6: ANÁLISIS DE PUNTUACIONES CUANDO DOS PREGUNTAS SE CALIFICARON IGUAL

Tipo de puntuación	Pregunta 4 calificada diferente		Pregunta 5 calificada diferente		Pregunta 6 calificada diferente	
x, x, x±1	24 (30%)		11 (14%)		45 (56%)	
	Bajo	Alto	Bajo	Alto	Bajo	Alto
	11 (14%)	13 (16%)	7 (9%)	4 (5%)	17 (21%)	28 (35%)
x, x, x±2	1 (8.3%)		1 (8.3%)		10 (83.3%)	
	Bajo	Alto	Bajo	Alto	Bajo	Alto
	0 (0%)	1 (8.3%)	1 (8.3%)	0 (0%)	5 (41.7%)	5 (41.7%)

Cuando se otorga la misma puntuación a dos de las tres preguntas, es ligeramente probable que la respuesta a la pregunta 6 difiera. Sin embargo, con una pequeña muestra como la que tenemos aquí, no es posible ver si las respuestas a la pregunta 6 difieren sistemáticamente de las respuestas a las preguntas 4 y 5.

3.3 ¿Las preguntas relacionadas a “factores de éxito” se correlacionan con la puntuación combinada para la eficiencia del liderazgo?

El coeficiente de correlación de Spearman se usó para detectar la correlación entre pares de respuestas a las preguntas. La Tabla 7 proporciona el coeficiente de correlación de Spearman para cada pregunta enumerada con la puntuación combinada para las preguntas 4, 5 y 6. La tabla se ha ordenado de modo que las preguntas con la correlación más alta se muestren primero (porque la pregunta 10 que se resalta en negrita en la tabla es de interés particular). Si bien las respuestas a una pregunta particular son independientes de la puntuación combinada para las preguntas 4, 5 y 6, se evalúa usando el valor p en la tabla.

TABLA 7: CORRELACIÓN DEL RANGO DE SPEARMAN ENTRE LA PUNTUACIÓN COMBINADA PARA LAS PREGUNTAS 4, 5 Y 6 ASÍ COMO LAS PREGUNTAS ENUMERADAS

Pregunta	Tema	Correlación de rango de Spearman	Valor p
11	La persona responsable general de las operaciones humanitarias en esta oficina recibe el apoyo adecuado de otros directores.	0.62	<0.0001
9	En nuestra oficina, el papel y las funciones principales de cada jefe y departamento son claras y todos en la oficina los respetan.	0.60	<0.0001
15	En la oficina, tenemos claro qué información es necesaria para una programación humanitaria eficaz en nuestro país.	0.57	<0.0001
8	Todas las personas de la oficina consensúan el papel y las funciones principales de nuestra organización a la hora de tratar las crisis humanitarias en el país.	0.56	<0.0001
10	Ante una respuesta de emergencia, la persona con la mayor responsabilidad desempeña un liderazgo eficaz.	0.56	<0.0001
23	Cuando hay discrepancias o conflicto entre los jefes de la oficina, normalmente se tratan de forma eficaz.	0.54	<0.0001
16	Seguimos procedimientos consensuados para recopilar y analizar la información que necesitamos.	0.51	<0.0001
17	Nuestra organización/oficina tiene procedimientos claros y simples para situaciones operativas que suceden habitualmente (evaluación, logística, seguridad, distribuciones, etc.).	0.50	<0.0001
18	En la oficina, seguimos un proceso claro y consensuado para tomar decisiones.	0.48	<0.0001
13	El papel y las funciones de este equipo directivo formal (cuando existe uno) son claros y consensuados por todos en la oficina.	0.47	<0.0001
14	Existen criterios claros para ser miembro de este grupo de dirección/toma de decisiones (cuando existe uno) y estos criterios se respetan.	0.47	<0.0001
22	Los jefes de la oficina tienen mucha confianza entre ellos (a escala individual).	0.47	<0.0001
12	En su oficina, ¿hay algún subgrupo que tenga una función de liderazgo o directiva formal (un equipo de gestión similar) que trabaja en problemas de emergencia/humanitarios?	0.23	0.005

Se encontró que todas las respuestas a las preguntas de la Tabla 7 son dependientes de la puntuación combinada para las preguntas 4, 5 y 6. Se encontró que la correlación entre cada pregunta y la puntuación combinada para las preguntas 4, 5 y 6 es positiva; a excepción de la pregunta 12, esta correlación fue apenas marcada.

3.4 El papel del líder

Se les pidió a los encuestados que clasifiquen siete factores en orden de importancia de su contribución al liderazgo eficaz. Los enunciados se muestran a continuación.

24a	Las habilidades del director.
24b	Que todo el mundo conozca sus funciones de forma clara.
24c	Tiene unos procedimientos operativos simples y claros.
24d	Saber qué información se necesita y tener el máximo de esta información posible.
24e	Tener un proceso claro para tomar decisiones.
24f	Las relaciones entre distintos jefes.
24g	Que los jefes compartan la responsabilidad de rendir cuentas.

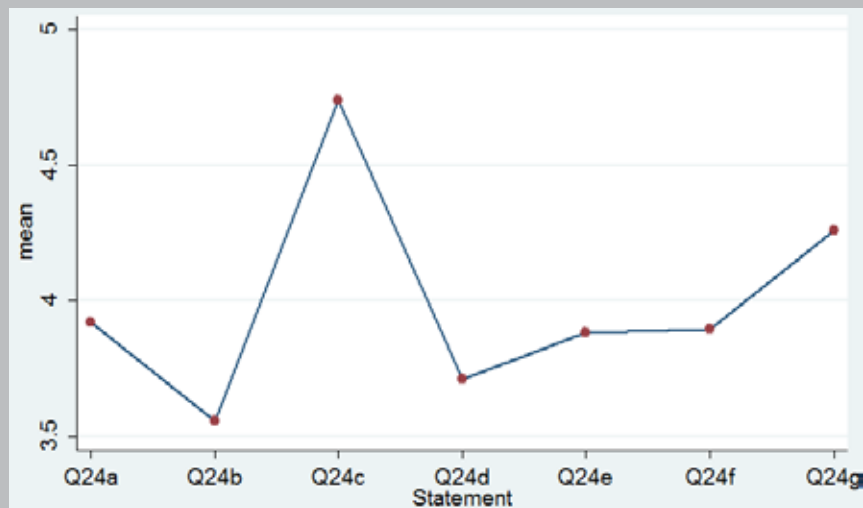
En la Tabla 8 se muestra la frecuencia de cada clasificación por cada enunciado, donde el rango modal se resalta en negrita para cada enunciado. Se asume que una clasificación de 1 es el enunciado más importante para el encuestado. Sin embargo, no está claro si todos los encuestados se acoplaron a esto, en ese sentido los resultados se deben interpretar con cuidado.

TABLA 8: FRECUENCIA DE CLASIFICACIÓN POR CADA ENUNCIADO

		Rango						
		1	2	3	4	5	6	7
24a	Las habilidades del director.	14	20	29	29	18	14	18
24b	Que todo el mundo conozca sus funciones de forma clara.	16	25	32	29	19	15	6
24c	Tiene unos procedimientos operativos simples y claros.	13	20	12	11	17	28	41
24d	Saber qué información se necesita y tener el máximo de esta información posible.	23	21	23	25	20	17	13
24e	Tener un proceso claro para tomar decisiones.	35	12	13	19	22	20	21
24f	Las relaciones entre los distintos jefes.	27	20	20	15	17	20	23
24g	Que los jefes compartan la responsabilidad de rendir cuentas.	13	24	16	14	29	27	19

La Figura 1 muestra el rango promedio para cada pregunta. En promedio, el enunciado 24c recibe una puntuación de rango mayor que los otros enunciados, mientras que el enunciado 24b recibe la puntuación de rango más baja.

FIGURA 1: DISTRIBUCIÓN Y RANGO PROMEDIO DE CADA ENUNCIADO



Fuente: Análisis de los datos de liderazgo de ALNAP en Stata
statement = enunciado mean = media

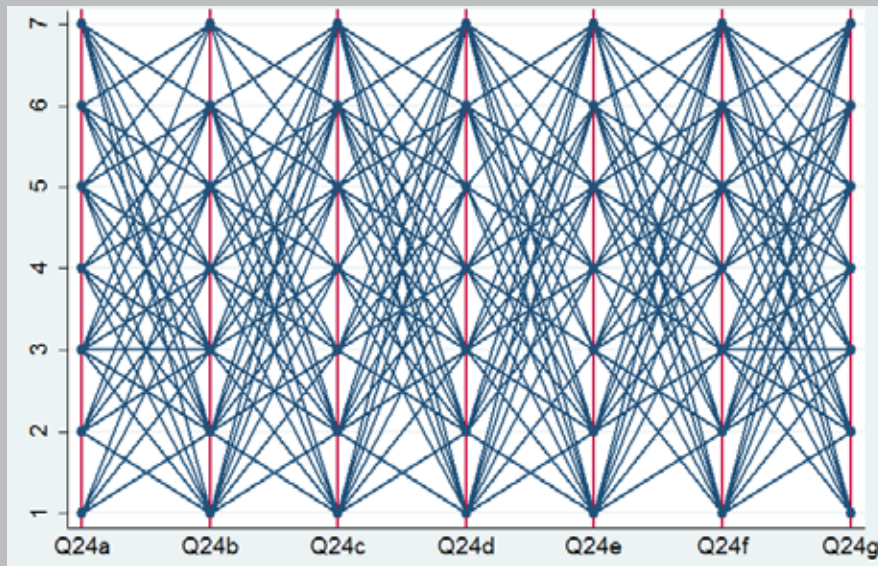
En la Tabla 9 se muestra el coeficiente de correlación de Spearman entre las clasificaciones asignadas a cada par de enunciados. Las correlaciones moderadas por lo menos de 0.4 se resaltan en negrita. En total, las correlaciones son bastante débiles, lo cual sugiere que no existe un patrón sólido en cómo los encuestados clasifican los enunciados.

TABLA 9: CORRELACIONES DE SPEARMAN ENTRE PARES DE CLASIFICACIONES

	Q24a	Q24b	Q24c	Q24d	Q24e	Q24f	Q24g
Q24a	1.00						
Q24b	0.01	1.00					
Q24c	-0.27	-0.23	1.00				
Q24d	0.07	-0.06	-0.53	1.00			
Q24e	-0.43	-0.06	0.01	-0.21	1.00		
Q24f	0.01	-0.18	-0.31	0.11	-0.31	1.00	
Q24g	-0.22	-0.25	0.26	-0.31	-0.15	-0.34	1.00

La Figura 2 muestra el patrón de la clasificación para cada encuestado. Esto parece ser un patrón no discernible en cómo se clasificaron los enunciados. Dado que un total de 142 individuos completaron esta pregunta, puede ser difícil detectar tendencias débiles en la Figura 3. Cuando graficamos perfiles individuales para dos organizaciones, tampoco se pudo hallar ningún patrón discernible. Se logró una conclusión similar para el resto de organismos.

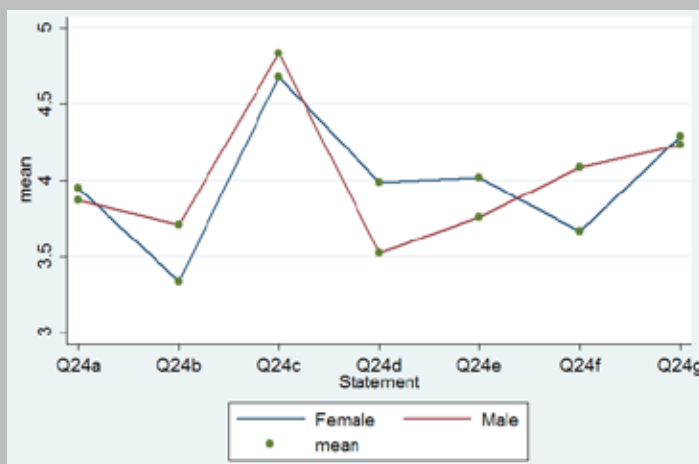
FIGURA 2. GRÁFICA DE COORDINACIÓN PARALELA QUE DEMUESTRA LAS RELACIONES ENTRE LAS CLASIFICACIONES DE CADA ENUNCIADO



Fuente: Análisis de los datos de liderazgo de ALNAP en Stata.

También hubo un interés en saber si los hombres y las mujeres clasificaron diferente los enunciados. Una gráfica del perfil de los rangos promedio para cada enunciado, separados por género del encuestado no muestra una diferencia obvia en sus respuestas; ver Figura 3. Además, una serie de pruebas exactas de Fisher sobre la clasificación de cada enunciado por género del encuestado no mostró diferencia significativa en la clasificación dada a cada enunciado (no se muestran todos los resultados del valor $p > 0.05$).

FIGURA 3: RANGO PROMEDIO PARA CADA ENUNCIADO POR GÉNERO

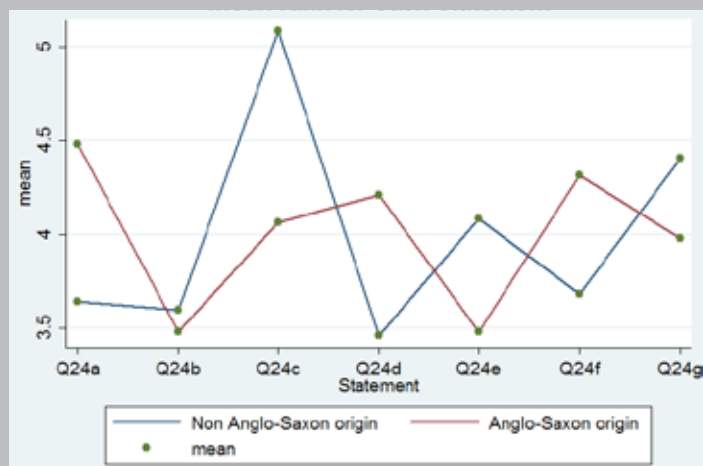


Fuente: Análisis de los datos de liderazgo de ALNAP en Stata.

mean = media female = mujer male = hombre

La clasificación de los encuestados sobre los enunciados en la pregunta 24 también se comparó con aquellas de origen anglosajón y aquellas que no son de origen anglosajón. Una gráfica del perfil de las clasificaciones promedio para cada enunciado, separada por las formaciones culturales de los encuestados mostró algunas diferencias en sus puntuaciones de clasificación; ver Figura 4. Sin embargo, una serie de pruebas exactas de Fisher en la clasificación de cada enunciado por formación cultural del encuestado no mostró diferencia significativa en la clasificación brindada a cada enunciado (todos los valores $p > 0.05$). Sin embargo, fueron dos límites significativos. Estas fueron los enunciados 24a ($p=0.064$) y 24c ($p=0.053$) que sugieren que pueden existir alguna diferencia en cómo se clasificaron los enunciados 24a y 24c por aquellos de origen anglosajón y aquellos que no son de origen anglosajón. La falta de importancia estadística se puede atribuir al hecho de que el número de encuestados de origen anglosajón fue relativamente baja (alrededor de la mitad del número de encuestados no eran anglosajones).

FIGURA 4: RANGO PROMEDIO PARA CADA ENUNCIADO POR FORMACIÓN CULTURAL



Fuente: Análisis de los datos de liderazgo de ALNAP en Stata.
 (Non) Anglo-saxon origin = (No) Anglosajón de origen mean = media

3.5 ¿Existe una relación entre el cumplimiento eficaz de las funciones de liderazgo y una respuesta eficaz ante la emergencia?

Esto se evaluó al comparar la puntuación combinada para las preguntas 4, 5 y 6 (cumplimiento eficaz de las funciones de liderazgo) y la puntuación dada para la pregunta 7 (respuesta de emergencia eficaz). Una gráfica de dispersión de respuestas muestra una correlación positiva relativamente fuerte entre las dos mediciones.

El coeficiente de correlación de Spearman es 0.62 y existe una evidencia sólida de que la puntuación dada para la pregunta 7 y la puntuación combinada para las preguntas 4, 5 y 6 son dependientes entre ellas ($p < 0.0001$).

3.6 ¿Existe una relación entre el tiempo en que las personas estuvieron en el equipo y el cumplimiento eficaz de las funciones de liderazgo?

Esto se evaluó al comparar la puntuación combinada para las preguntas 4, 5 y 6 (cumplimiento eficaz de las funciones de liderazgo) y la puntuación dada para la pregunta 3 (tiempo de servicio).

No se evidenció un patrón discernible en las respuestas entre la puntuación combinada promedio para las preguntas 4, 5 y 6 en un equipo y la pregunta 3 ($p=0.196$). Por lo tanto, la correlación fue muy baja (un coeficiente de correlación de Spearman de 0.10).

3.7 ¿Existe una relación entre el tiempo en que las personas estuvieron en el equipo y la calidad de las relaciones en el equipo?

No se evidenció un patrón discernible en las respuestas entre la puntuación promedio para las preguntas 22 o 23 en un equipo y la pregunta 3 ($p=0.72$ y $p=0.80$, respectivamente). Por lo tanto, la correlación fue muy baja con un coeficiente de Spearman alrededor de cero para ambos pares de variables.

3.8 ¿La naturaleza del proceso de toma de decisiones se correlaciona con la velocidad o calidad de las decisiones?

En la Tabla 10 se muestran las visiones de los encuestados quienes toman importantes decisiones. Una gran cantidad de encuestados creyeron que el líder tomó las decisiones luego de consultarlas con otros directores. En ningún organismo los encuestados respondieron a la pregunta de la misma forma.

TABLA 10: DESGLOSE DE LAS RESPUESTAS CON RESPECTO A QUIENES TOMAN DECISIONES IMPORTANTES

Respuesta	Conteo	Porcentaje
Una mayoría del equipo/grupo de dirección	12	7.84
Consenso entre el equipo de dirección	16	10.46
Directores individuales que actúan como autoridades delegadas del líder	12	7.84
Líder que actúa solo	2	1.31
Líder luego de consultar con otros directores	105	68.63
Se realiza fuera del país	4	2.61
Otro	2	1.31

Dado a que fueron muy pocos ejemplos de líderes actuando solos, no fue posible probar la hipótesis de que las decisiones grupales (que habíamos categorizado previamente incluso como aquellas basados en consulta) fueron mejores o más rápidas que las decisiones individuales.

En vez de ello, dado que una gran cantidad de encuestados respondieron de la misma forma, combinamos categorías con el fin de probar la hipótesis de interés. Las categorías se combinan y así el enunciado en el tercer punto de la viñeta se toma como propio:

- “Líder que actúa solo” con “líder luego de consultar con otros directores”.
- “Una mayoría del grupo/equipo de directores” con “consenso entre el equipo de directores”.
- “Líderes individuales que actúan como autoridades delegadas del líder”.

Las dos categorías restantes no se consideraron ya que tuvieron poco número de respuestas.

Una prueba exacta de Fisher sobre el resultado la tabla de contingencia de cómo se toman las decisiones importantes por calidad de decisiones (pregunta 20) arrojó un valor p de 0.58, y concluimos que no existe evidencia de que los diferentes estilos de tomar decisiones afectaron la puntuación dada a la calidad de decisiones.

Una prueba exacta de Fisher adicional sobre el resultado de la tabla de contingencia sobre cómo se toman las decisiones importantes por velocidad de decisiones (pregunta 21) arrojó un valor p de 0.37, y concluimos que no existe evidencia en que los diferentes estilos de tomar decisiones afectaron la puntuación dada a la velocidad de decisiones.

3.9 ¿Existe una relación entre el género y el estilo de liderazgo preferido?

En la Tabla 11 se muestra el desglose del estilo de liderazgo preferido, evaluado a través de la pregunta 25 por género. Para evaluar si el género tiene efecto en el estilo de liderazgo preferido, se realizó una prueba exacta de Fisher. Esto arrojó un valor p de 0.63 del cual concluimos que no existe evidencia que sugiera en que los hombres y mujeres prefieren los diferentes estilos de liderazgo.

TABLA 11: DESGLOSE DE LAS RESPUESTAS A LA PREGUNTA 25 SOBRE EL ESTILO DE LIDERAZGO PREFERIDO POR GÉNERO

	Decisiones tomadas por equipo	Depende de los subordinados capacitados	Único gran líder	Total
Mujeres	34	24	3	61
Hombres	52	27	6	85
Total	86	51	9	146

3.10 ¿Existe una relación entre la formación cultural y el estilo de liderazgo preferido?

En la Tabla 12 se muestra el desglose del estilo de liderazgo preferido por formación cultural, evaluado a través de la pregunta 25. Hay que tomar en cuenta que debido a la poca cantidad de individuos que hubo en muchas de las categorías de formaciones culturales (ver Tabla 2), esta variable se ha simplificado de modo que cada individuo se clasificó ya sea como de “origen anglosajón” u “otro origen”. Los individuos anteriores se clasificaron si se identificaban a sí mismos como norteamericanos, europeos del norte, europeos occidentales, australianos o neozelandeses.

Para evaluar si ser de origen anglosajón tiene un efecto en el estilo de liderazgo preferido, se llevó a cabo una prueba exacta de Fisher. Esto arrojó un valor p de 0.75 del cual concluimos que no existe evidencia para sugerir que aquellos de origen anglosajón son diferentes al resto encuestado en términos de preferencia de estilo de liderazgo.

TABLA 12: ESTILO DE LIDERAZGO PREFERIDO POR FORMACIÓN CULTURAL

	Decisiones tomadas por el equipo	Depende de los subordinados capacitados	Único gran líder	Total
Origen anglosajón	55	32	7	94
Otro origen	32	19	2	53
Total	87	51	9	147

3.11 ¿Los organismos responden diferente?

Hubo un buen número de encuestados de tres organismos. Con el fin de estudiar si los organismos tienden a responder diferente a las preguntas seleccionadas, comparamos respuestas con las preguntas seleccionadas del organismo A, organismo B y organismo C.

Para cada pregunta enumerada posteriormente, se llevó a cabo una prueba exacta de Fisher para evaluar si la puntuación fue en promedio diferente por lo menos para un organismo. En la Tabla 13 se muestran los resultados.

TABLA 13: PRUEBA EXACTA DE FISHER PARA SABER SI LOS DIFERENTES ORGANISMOS RESPONDIERON DIFERENTE A LAS PREGUNTAS SELECCIONADAS

Pregunta	Valor p
Combinada 4, 5, 6	0.052
8	0.433
9	0.214
10	0.259
16	0.232
18	0.817
22	0.008

De las preguntas seleccionadas, hubo alguna evidencia que sugiere que la puntuación combinada para las preguntas 4, 5 y 6 (eficacia del liderazgo) difirió entre estos tres organismos como se hicieron con las respuestas a la pregunta 22 (confianza). Sin embargo, no hubo diferencias significativas en las preguntas relacionadas a los papeles, procedimientos o capacidad de liderazgo individual

3.12 ¿Los líderes responden diferente?

Para evaluar si los líderes y no líderes responden diferente, llevamos a cabo una prueba exacta de Fisher para cada grupo de preguntas/pregunta enumeradas en la Tabla 14.

TABLA 14: PRUEBA EXACTA DE FISHER PARA LAS RESPUESTAS DE LÍDERES VERSUS NO LÍDERES

Pregunta	Valor p
Combinadas 4, 5, 6	0.658
8	0.628
9	0.628
10	0.751
16	0.465
18	0.456
22	0.431

No existe evidencia para sugerir que los líderes respondieron diferente a estas preguntas comparadas con aquellos que no son líderes. Sin embargo, la falta de importancia estadística se puede deber al bajo número de cuestionarios completados por los líderes conocidos.

Anexo 4: Lista de entrevistados

Las siguientes personas fueron entrevistadas o formaron parte de los debates para proporcionar información utilizada en este informe:

- Ismawanti Arif (Karina)
- Suha Bashren (Oxfam)
- Anders Bech Tharsgaard (DRC)
- Edouard Beigbeder (UNICEF)
- Arnold Howitt (Universidad de Harvard)
- Laura Hukom (World Vision)
- Phyllis Jepkorir (GOAL)
- Claude Jibidar (PMA)
- Sikander Khan (UNICEF)
- Bruno Maestracci (UE Proyecto de Gestión de Emergencias, ASEAN)
- Aribowo Nugroho (Karina)
- Simon Nzioka (DRC)
- Gerard Rebello (PMA)
- Karen Robinson (World Vision)
- Kai Roehm (PMA)
- Paul Ruegg (Cruz Roja Suiza)
- Dom Scalpelli (PMA)
- Jean Shaw Smith (GOAL)
- Sheema Sen Gupta (UNICEF)
- Tjahjono Soerjodibroto (World Vision)
- Chrystian Solofo Dimby (UNICEF)
- Edith Wilkinson (Universidad de Cranfield)
- Peter Martelli, Emery Roe y otros miembros del grupo CCRM (Universidad de California, Berkley)

Anexo 5: Matriz RACI

Una de las recomendaciones de este informe es que las organizaciones y grupos de país deben aclarar los respectivos papeles de las diferentes unidades organizativas y los miembros de grupos de liderazgo, y en particular los papeles de los jefes de unidad/unidades en tomar decisiones.

Una manera de hacer esto es utilizando una matriz RACI. RACI quiere decir responsable, aprobador, consultado, informado. La matriz identifica cuál de estos papeles desempeña cada persona/unidad para tomar un tipo de decisión específico.

En base al trabajo con los equipos operativos proponemos una matriz levemente revisada con los siguientes modelos relacionados con la decisión:

Decide (D): toma la decisión final; totalmente responsable de esa decisión.

Recomienda (R): recopila información y propone opciones.

Consultado (C): provee información; tiene el “derecho” de aportar en el proceso de toma de decisiones.

Informado (I): tiene el derecho de ser informado de la decisión.

Desempeña (D): lleva a cabo las decisiones.

Sin embargo, no existe una regla rápida y certera y las organizaciones podrían considerar modificar la matriz que se presenta aquí.

Un ejemplo de una matriz de decisión utilizando estas cinco categorías se ofrece a continuación:

	John, recepción de sede principal	Tsering, director de país	Ana, programas	Blessing, logística	Tom, finanzas y admin.
Iniciar nuevo programa (aprox. \$100,000)	D	R	C	C	I
Contratar nuevo personal (contratación nacional)	I	D	R (si es programa) I (en caso contrario)	R (si es logística) I (en caso contrario)	C, P
Cambiar ubicación/naturaleza del programa	I	C	D	C	I

El debate en el cual el equipo de liderazgo desarrolla la matriz puede ser tan útil como la matriz misma. Sin embargo, algunos equipos pueden estimar útil mostrar la matriz para hacer más fácil remitirse en conversaciones futuras.

Anexo 6: Descripción de los pasos para establecer reglas simples

Los siguientes pasos propuestos ayudarán a describir las “reglas simples” (siempre lo hago/nunca lo hago) para las respuestas a emergencias.

1. Identificar con frecuencia los eventos que ocurren en la vida de la oficina (como desplazamiento de la población, inundación, violencia urbana) o áreas de trabajo (transporte, evaluación, monitoreo) para los que la orientación no está disponible o la orientación existente no es de ayuda.
2. Para cada evento considerar intervenciones que han sido exitosas o infructuosas.
3. De estos ejemplos, identificar las reglas simples que suelen llevar al éxito. Las reglas generalmente se relacionarán con:
 - cuándo iniciar las actividades.
 - cuándo parar las actividades.
 - cómo priorizar los recursos (por actividad, ubicación o tipo de población).
 - normas básicas de calidad para ser aplicadas en las actividades.
4. El objetivo de estas reglas es crear límites (cosas que la gente debe hacer siempre o nunca) dentro de los cuales el personal es libre de priorizar y adaptar a la situación.
5. Identificar claramente las circunstancias bajo las cuales cualquier conjunto de reglas es relevante. Antes de implementar las reglas asegurar que las circunstancias relevantes aplican.
6. Durante una respuesta a emergencia probar que las reglas simples funcionen y adaptarlas de ser necesario.

Bibliografía

Se puede acceder a las siguientes publicaciones también vía el Portal de Evaluación y Aprendizaje Humanitario (HELP, por su nombre en inglés): www.alnap.org/resources/rethinking-leadership

ALNAP. (2012). *The state of the humanitarian system 2012 edition*. London: ALNAP/ODI.

Acker, J. (1990). 'Hierarchies, jobs, bodies: a theory of gendered organizations'. *Gender & Society*, 4(2): 139-158.

Ashdown, P. and Mountain, R. (2011). *Humanitarian emergency response review*. London: DFID.

ACAPS. (2012). *Coordinated assessments in emergencies – what we know now : key lessons from field experience*. Geneva: ACAPS.

AusAID. (2011). *Humanitarian action policy December 2011*. Canberra: AusAID.

Bechky, B. (2006). 'Gaffers, gofers , and grips: role-based coordination in temporary organizations', in *Organization Science*, 17(1): 3-21.

Beckhard, R. (1972). 'Optimising team building efforts'. *Journal of Contemporary Business*, Summer.

Benson, A. and Blackman, D. (2011). 'To distribute leadership or not? A lesson from the islands'. *Tourism Management*, 32(5): 1141-1149.

Bhattacharjee, A., Wynter, A., Baker, J., Varghese, M. and Lowery, C. (2011). *Independent Review of UNICEF's Operational Response to the January 2010 Earthquake in Haiti*. New York: UNICEF.

Bigley, G. and Roberts, K. (2001). 'The incident command system : high-reliability organizing for complex and volatile task management'. *Academy of Management Journal*, 14(6): 1281-1299.

Bolden, R. and Kirk, P. (2005). 'Leadership in Africa: meanings, impacts and identities'. Discussion paper for *Studying Leadership: Future Agenda, the 4th International Conference on Leadership Research*, December 12-13, Lancaster.

Bonino, F., Jean, I., and Knox Clarke, P. (2014). *Humanitarian Feedback Mechanisms: research, evidence and guidance*. ALNAP Study. London: ALNAP / ODI.

Bourgeois, C., Diagne, K., and Tennant, V. (2007). *Real time evaluation of UNHCR's IDP operation in the Democratic Republic of Congo*. Geneva: UNHCR.

- Brooks, K., and Haselkorn, M. (2005). *Joint after-action review of our humanitarian response to the tsunami crisis report of workshop proceedings*. Bangkok: CARE/CRS/Oxfam and World Vision.
- Buchanan-Smith, M. and Scriven, K. (2011). *Leadership in action: leading effectively in humanitarian operations*. ALNAP Study. London: ALNAP/ODI.
- Buck, D., Trainor, J. and Aguirre, B. (2006). 'A Critical Evaluation of the Incident Command System and NIMS'. *Journal of Homeland Security and Emergency Management*, 3(3).
- Carson, J., Tesluk, P. and Marrone, J. (2007). 'Shared leadership in teams: an investigation of antecedent conditions and performance'. *Academy of Management Journal*, 50(5): 1217-1234.
- Collinson, D. and Hearn, J. (1996). *Men as managers, managers as men: critical perspectives on men, masculinities, and managements*. London: Sage Publications.
- CBHA. (n.d.). *Humanitarian Staff Development Project Programme Guide*. Oxford: CBHA.
- Cosgrave, J., Goncalves, C., Martyris, D., Polastro, R., and Sikumba-Dils, M. (2007). *Inter-agency real-time evaluation of the response to the February 2007 floods and cyclone in Mozambique*. IASC.
- DFID. (2011). *Saving lives, preventing suffering and building resilience: the UK Government's humanitarian policy*. London: DFID.
- Darcy, J. (2009). *Humanitarian diagnostics: the use of information and analysis in crisis response decisions*. London: HPG/ODI.
- Darcy, J. (2012). *Disasters emergency committee – East Africa crisis appeal Kenya real-time evaluation report*. Oxford: Valid International.
- Darcy, J., Stobaugh, H., Walker, P. and Maxwell, D. (2013). *The use of evidence in humanitarian decision making*. ACAPS Operational Learning Paper. Boston: Feinstein International Center.
- Day, D., Gronn, P. and Salas, E. (2004). 'Leadership capacity in teams'. *The Leadership Quarterly*, 15(6): 857-880.
- Dickmann, M., Parry, E., Emmens, B. and Williamson, C. (2010). *Engaging tomorrow's global humanitarian leaders today*. London: People in Aid and Cranfield University, School of Management.
- Eisenhardt, K. and Sull, D. (2001). 'Strategy as Simple Rules', in *Harvard Business Review*, 79(91): 107-116. Boston: Harvard Business School.
- Featherstone, A. (2012). *Building a Better Response: Gaps & Good Practice in Training for Humanitarian Reform*. OCHA and USAID/OFDA.

- Featherstone, A. (2010). *Fit for the future ? Strengthening the leadership pillar of humanitarian reform*. Study. London: The NGOs and Humanitarian Reform Project.
- Fletcher, J. (2003). *The paradox of post heroic leadership: gender matters*. Working paper no 17. Boston: Center for Gender in Organizations.
- Flin, R., Slaven, G. and Stewart, K. (1996). 'Emergency decision making in the offshore oil and gas industry'. *Human Factors: The Journal of the Human Factors and Ergonomics Society*, 38(2): 262-277.
- Foster, M., Bennett, J., Brusset, E. and Kluyskens, J. (2010). *Country programme evaluation – Sudan*. Evaluation Report EV708. London: DFID.
- GHA. (2012). *GHA report 2012*. Bath: Development Initiatives.
- Gawande, A. (2013). 'Why Boston's Hospitals were ready', in *The New Yorker*, 17 April 2013. New York: The New Yorker.
- Global Education Cluster. (2010). *Haiti earthquake, January 2010 education cluster lessons learned report*. Global Education Cluster.
- Goyder, H. and James, R. (2003). *The Malawi NGO consortium model: experiences, lessons learnt and future opportunities*. London: DFID.
- Gronn, P. (2002). 'Distributed leadership as a unit of analysis'. *The Leadership Quarterly*, 13(May): 423-451.
- Grunewald, F., Binder, A. and Georges, Y. (2010). *Inter-agency real-time evaluation in Haiti: 3 months after the earthquake*. Groupe URD/GPPi.
- Hermida, J., Broughton, E. I., and Miller Franco, L. (2011). 'Validity of self-assessment in a quality improvement collaborative in Ecuador'. *International journal for quality in health care*, 23(6).
- Hiller, N., Day, D. and Vance, R. (2006). 'Collective enactment of leadership roles and team effectiveness: a field study'. *The Leadership Quarterly*, 17(4): 387-397.
- Hochschild, F. (2010). *In and above conflict: a study on leadership in the United Nations*. Geneva.
- Hockaday, D., Barnhardt, D., Sitko, P. and Bulten, O. (2013). *Simulating the worst to prepare the best: a study of humanitarian simulations and their benefits*. ECB Project Case Study. ECB.
- House, R., Hanges, P., Javidan, M., Dorfman, P. and Gupta, V. (2004). *Culture, leadership and organizations: the GLOBE study of 62 societies*. Thousand Oak, CA: Sage Publications.
- Howitt, A., & Leonard, H. (eds) (2009). *Managing crises: responses to large-scale emergencies*. Washington DC: CQ Press.

- HFP. (2009). *Strategic leadership in 21st Century Humanitarian Organisations: A Preliminary Scoping Exercise*. London: HFP/Kings College, University of London.
- IASC. (2012a). *Concept paper on empowered leadership*. Geneva: IASC.
- IASC. (2012b). *Key messages: the IASC transformative agenda*. Geneva: IASC.
- IASC. (2012c). *Annual report, IASC sub-working group on preparedness*. Geneva: IASC.
- UNOCHA. (2014). *Humanitarian Programme Cycle*. [online].
www.humanitarianresponse.info/programme-cycle.
- ICRC and IFRC. (2008). *Guidelines for assessment in emergencies*. Geneva: ICRC/IFRC.
- IASC. (2012). *Operational guidance for coordinated assessments in humanitarian crises*. Provisional Version. Geneva: IASC.
- ISO. (2011). *International Standard ISO 22320: societal security, emergency management*. ISO.
- Jensen, E. and Brehmer, B. (2005). 'Sensemaking in the fog of war: an experimental study of how command teams arrive at a basis for action', for the *10th International Command and Control Research and Technology Symposium*. Stockholm.
- Jepson, D. (2011). 'The importance of national language as a level of discourse within individuals' theorising of leadership – a qualitative study of German and English employees', in *Leadership*, 6(4): 425-445.
- Khaled, M., Ngunga, M., and Njuguna, A. (2010). *'After Action Review Drought and food insecurity crisis'*. Nairobi: CARE International.
- Kirby, S., Cole, A. and Jadoon, W. (2007). *Emergency Response to Earthquake Batagram District, Pakistan*. Fairfield: Save the Children USA.
- Klein, K., Ziegert, J., Knight, A. and Xiao, Y. (2006). 'Dynamic delegation: shared, hierarchical and deindividualised leadership in extreme action teams'. *Administrative Science Quarterly*, (51): 590-621.
- Klenk, J. (2007). *ECB simulations project: emergency simulations administrators' guide*. Madison, Wisconsin: ECB.
- Knox Clarke, P. (2013). *Who's in charge here? Leadership in humanitarian operations*. ALNAP Working Paper. London: ALNAP/ODI.
- Knox Clarke, P. and Darcy, J. (2014). *Insufficient evidence? The quality and use of evidence in humanitarian action*. ALNAP Study. London: ALNAP/ODI.
- Lalonde, C. (2011). 'Managing crises through organisational development: a conceptual framework', in *Disasters*, 35(2): 443-464.

- Leonard, H. and Snider, E. (2010). 'Organizing response to extreme emergencies : a submission to the Victorian Bushfires Royal Commission'. *Australian Journal of Public Administration*, 69(4): 372-386.
- Letouze, E., Gordon, G. and Young, L. (2012). *Information for impact and accountability in humanitarian assistance – case studies*. (unpublished draft) New York.
- Levine, S., Crosskey, A. and Abdinoor, M. (2011). *System failure? Revisiting the problems of timely response to crises in the Horn of Africa*. Network Paper 71. London: HPN/ODI.
- Messina, C. (2013). *From leaders to leadership teams*. Geneva: OCHA.
- Meyerson, D., Weick, K. and Kramer, R. (1996). 'Swift trust and temporary groups', in *Trust in organizations: Frontiers of theory and research*. 166-195.
- Moynihan, D. (2009). 'The network governance of crisis response: case studies of incident command systems'. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 19(4): 895-915. Oxford: OUP.
- Murtaza, N., Mohammed, N., Bhatti, S., Akhtar, S., Harrison, S. and Ferretti, S. (2011). *Pakistan floods 2010 – the real-time evaluation report*. DEC.
- Neuman, M., and Brauman, R. (2014). *MSF and the aid system : Choosing not to choose*. Paris: MSF CRASH.
- Pearce, C. L., Manz, C. C. and Sims, H. P. (2008). 'The roles of vertical and shared leadership in the enactment of executive corruption: Implications for research and practice'. *The Leadership Quarterly*, 19(3): 353-359.
- Pearce, C. and Sims, H. P. (2002). 'Vertical versus shared leadership as predictors of the effectiveness of change management teams: an examination of aversive, directive, transactional, transformational, and empowering leader behaviors'. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 6(2): 172-197.
- Poole, L. and Primrose, J. (2010). *Southern Sudan. Funding according to need*. Somerset: Development Initiatives.
- Prince, L. (2005). 'Eating the menu rather than the dinner: Tao and leadership'. *Leadership*, 1(1): 105-126.
- PHAP. (n.d.). *Leadership and Management of Humanitarian Action*. [online]. **phap.org/professional-development/leadership-and-management-humanitarian-action**.
- RedR. (n.d.). *Effective humanitarian leadership programme*. [online]. **www.redr.org.uk/en/Training-and-more/find-a-training-course.cfm/url/EHLKRT9sep2013en**.
- Robinson, K. and Joyce, E. (2012). *Emergency Management System Version 1.0*. Atlanta, GA: World Vision.
- Save the Children. (n.d.). *Save the Children's humanitarian leadership programme: About the programme*. [online] **www.humanitarianleaders.org/about-the-programme**.

- Schein, E. (1988). *Process consultation: its role in organization development, volume 1*. 2nd ed. Boston: Addison Wesley.
- Schein, E. (2006). 'Facilitative Process Interventions in Groups', in J. Gallos (ed.), *Organization Development*, 287-308. San Francisco: Jossey Bass.
- Schneider, S. and Kim, S. (2008). *The International Committee of the Red Cross, managing across cultures*. Case Study 408-061-1. Geneva: HEC – University of Geneva.
- Seller, D. (2010). 'Care Ethiopia – after action review', for *2009 Food Security and AWD Crisis Workshop*, March 29-30, Addis Ababa.
- Sivasubramaniam, N., Murry, W., Avolio, B. and Jung, D. (2002). 'A longitudinal model of the effects of team leadership and group potency on group performance'. *Group Organization Management*, 27(1): 66-96. Sage Publications.
- Slim, H. (2012). *IASC real-time evaluation of the humanitarian response to the Horn of Africa drought crisis synthesis report*. New York: IASC.
- Slim, H. (2006). 'Global welfare : A realistic expectation for the international humanitarian system?' in *Review of Humanitarian Action in 2005*. London: ALNAP / ODI.
- Smith, G., Macauslan, I., Butters, S. and Tromme, M. (2011). *New technologies in cash transfer programming and humanitarian assistance*. Oxford: CaLP.
- Steets, J., Grünewald, F., Binder, A. and de Geoffroy, V. D. (2010). *Cluster approach evaluation 2 synthesis report*. IASC Cluster Approach Evaluation. Groupe URD/GPPI.
- Street, A. (2009). *Synthesis Report Review of the engagement of NGOs with the humanitarian reform process*. London: The NGOs and Humanitarian Reform Project.
- Tayeb, M. (2001). 'Conducting research across cultures: overcoming drawbacks and obstacles'. *International Journal of Cross Cultural Management*, 1(1): 91-108.
- Thammannagoda, T. and Thileepan, S. (2009). *After action review – emergency response to the Sri Lankan Wannai crisis*. Vavunia, Sri Lanka: CARE International.
- Ternstrom, B., Myint, S., Yamato, M., and Lwin, U. K. M. (2008). *Evaluation of CARE Myanmar 's Cyclone Nargis Response*. CARE International.
- T'Hart, P. and Boin A. (2010). 'Organizing for effective emergency management'. *Australian Journal of Public Administration*. 69(4): 357-371.
- UK Government. (2013). *Emergency response and recovery, non statutory guidance accompanying the Civil Contingencies Act 2004*. 5th ed. York: HM Government.
- UNICEF. (2012). *Simplified standard operating procedures (SSOPs) for corporate emergency activation procedure in level 3 emergencies*. New York: UNICEF.
- UCSF. (n.d.). *Complex humanitarian emergency programme*. [online]. **globalhealthsciences.ucsf.edu/education-training/complex-humanitarian-emergency-program**

WFP Operations Department. (2012). *Emergency response activation protocol*. Rome: WFP.

WFP Operations Department. (2013). *Corporate readiness exercises strategy*. Rome: WFP.

Waugh, W. L. and Streib, G. (2006). 'Collaboration and leadership for effective emergency management'. *Public Administration Review* (special issue): 131-140.

Weller, J., Shulruf, B., Torrie, J., Frengley, R., Boyd, M., Paul, A., Yee, B. and Dzendrowskyj, P. (2013). 'Validation of a measurement tool for self-assessment of teamwork in intensive care'. *British Journal of Anaesthesia*, 111(3).

Wheatley, M. and Kellner-Rogers, M. (1998). 'Bringing life to organizational change'. *Journal for Strategic Performance Measurement*, April/ May.

Yanay, U., Benjamin, S. and Yamin, H. G. (2011). 'Networking emergency teams in Jerusalem'. *Disasters* 35(1): 183-199.

Young, N., Khattak, S. G., Bengali, K. and Elmi, L. (2007). *IASC inter-agency real time evaluation of the Pakistan floods/Cyclone Yemyin*. Geneva and New York: IASC.

Notas finales

1. Las abreviaturas y acrónimos utilizados en este informe son todos ampliamente conocidos para la comunidad humanitaria, es por ello que solo se proveen versiones abreviadas en el texto, mientras que las versiones completas se brindan aquí.
2. El consenso tiene mala fama en los círculos humanitarios – se ve a menudo como una manera lenta de adaptar decisiones de mínimo denominador común. Sostenemos que esta crítica proviene en gran medida de un malentendido de lo que es el consenso – y una confusión entre el consenso y consentimiento unánime. Este último es “el lógicamente perfecto pero el tipo de decisión menos alcanzable ... cuando todos están de acuerdo en la manera de proceder” (Schein, 1988: 74). El consenso, por otro lado, se entiende mejor como una situación en la que todos sienten que han tenido una oportunidad justa para influenciar la decisión y nadie se opone firmemente para bloquearla (Schein, 2006).
3. Al escribir este reporte se revisaron un número de documentos de políticas relacionadas al liderazgo humanitario (a menudo, pero no siempre, en el contexto del equipo humanitario en el país, porque esta es una área que ha generado mucho interés en la política como resultado del Programa de Transformación). Un pequeño número sugirió que el liderazgo humanitario operativo puede considerarse mejor como una función de la organización y del equipo, y no solo del individuo (ALNAP, 2012; Messina, 2013). Sin embargo, la mayoría tendió a vincular la idea de liderazgo con las aptitudes y capacidades del líder individual. Otros elementos que pueden realizar un aporte significativo al liderazgo eficaz fueron ignorados o, en muchos casos, fueron mencionados pero eran muy secundarios para los debates de las aptitudes de liderazgo individual (Ashdown & Mountain, 2011; Buchanan-Smith y Scriven, 2011; DFID, 2011; Featherstone, 2010; Hochschild, 2010; Humanitarian Futures Programme, 2009; Street, 2009). También se revisaron el número de evaluaciones escogidas de forma aleatoria de una lista producida por una búsqueda de la base de datos HELP de ALNAP utilizando el término de búsqueda “liderazgo”. Se consideraron los primeros diez generados por la búsqueda que se relaciona al liderazgo operativo (en vez de liderazgo de organizaciones mundiales, “liderazgo pensante”, liderazgo de grupos temáticos mundiales y así sucesivamente). En cada caso en donde el término “liderazgo” se utilizó se intentó identificar si el autor se refiere a una sola persona, por un lado, o a un grupo de personas o un enfoque organizativo más amplio, por otro lado. En siete de estas evaluaciones el “liderazgo” parecía referirse únicamente a un solo “líder”. En una no estaba claro qué era “el liderazgo” – si era una persona o un grupo. En las dos últimas el término se refirió a ambos líderes individuales y grupos de liderazgo, con el autor de uno que asegura: “véase la diferencia entre la calidad de los líderes individuales y la calidad del liderazgo en general ... Una conclusión clave de la evaluación es que las circunstancias, estructura y cultura organizacional pueden combinarse en liderazgo no óptimo a pesar de la presencia de buenos líderes” (Ternstrom et al., 2008: 34). Esta revisión sugiere, sin embargo, que este hallazgo bastante interesante no parece haber sido generalmente aceptado aún.
4. En este informe se sugiere que la capacitación de personas en papeles de liderazgo es un necesario, aunque no suficiente, elemento del desarrollo de la capacidad de liderazgo y que – de las opciones disponibles – no es tal vez el único enfoque más eficaz. Como se mencionó anteriormente, algunos organismos, como UNICEF, ACNUR, PMA y WVI, están combinando cada vez más el desarrollo de las aptitudes individuales con el desarrollo organizativo y en equipo en un intento exhaustivo de mejorar el liderazgo en respuesta a emergencias. Sin embargo, en lugares en que los documentos de políticas humanitarias debaten el desarrollo del liderazgo mejorado todavía suelen enfocarse principalmente en la selección y capacitación de personas (Ashdown and Mountain, 2011; DFID, 2011; Featherstone, 2010; Street, 2009). Probablemente por razones de logística y organización, la mayoría de las capacitaciones parecen estar diseñadas para “refinar y mejorar las aptitudes *individuales* [y] fortalecer comportamientos” (CBHA, s.f.: 1; énfasis añadido): de cinco esquemas prestigiosos de capacitación en liderazgo humanitario, solo uno parece capacitar y proporcionar a los participantes retroalimentación como un equipo (PHAP, s.f.; RedR, s.f.; Save the Children, s.f.; University of California, San Francisco, s.f.). Es difícil evitar la conclusión de Featherstone (2012: 9) con respecto a la capacitación y desarrollo de los Equipos Humanitarios de País (HCT, por sus siglas en inglés): “es desconcertante que no se haya hecho una mayor inversión para apoyar a los HCT como un equipo en vez de enfocar los esfuerzos en miembros individuales”.

5. Definimos al “miembro” de un equipo de liderazgo como una persona que ha sido miembro de un grupo formal de liderazgo o un grupo de gestión en la oficina o – donde no existen grupos formales – que ha estado involucrado muy de cerca en decisiones importantes relacionadas a la respuesta ante emergencias.
6. Todas las cifras redondeadas al número entero más cercano.
7. Resulta interesante que la puntuación promedio para las respuestas del personal de los organismos a la pregunta “¿qué tan bien piensa que el sector se desempeñó en ... cumplir objetivos?” en *El estado del sistema humanitario* de ALNAP la puntuación promedio fue algo inferior, de 2.3/4 (ALNAP, 2012).
8. En *El estado del sistema humanitario* la calificación promedio (por profesionales de ayuda) para “calidad de la ayuda” fue 2.3/4 (ALNAP, 2012). Para fines de comparación esto puede considerarse como un promedio de 57%, mientras que los resultados del presente cuestionario proporcionarían un promedio de 71%. En ALNAP (2012) 42.2% piensan que la calidad de la ayuda era “buena” o “excelente”, 38% de los destinatarios de ayuda estaban satisfechos con la calidad de la ayuda recibida y 32% parcialmente satisfechos. Desafortunadamente, las diferentes escalas de clasificación utilizadas hacen difíciles las comparaciones.
9. Una vez más, esto fue fundamentalmente una autoevaluación subjetiva del desempeño del liderazgo. Para más información sobre la validez de la medición de la eficacia del liderazgo en esta forma, ver Anexo 1: Método y limitaciones, “8. Limitaciones”.
10. En *El estado del sistema humanitario* la calificación promedio para la calidad de liderazgo de los “jefes de los organismos” fue 2.7/4, una calificación bastante similar (ALNAP, 2012).
11. El coeficiente de correlación de Spearman es 0.62 y existen pruebas contundentes de que la calificación dada para la pregunta En general, qué tan eficaz son las operaciones humanitarias de su organización en el país y las calificaciones combinadas para las preguntas 4, 5 y 6 – ¿Qué grado de eficacia tiene su oficina a la hora de crear una visión común para las operaciones humanitarias de su organización en el país?; ¿Qué grado de eficacia tiene su oficina a la hora de crear una estrategia y dar prioridad a acciones para lograr esta visión?; ¿Qué grado de eficacia tiene su oficina a la hora de poner en funcionamiento planes de operaciones humanitarias en el país? dependen una de la otra ($p < 0.0001$).
12. Pregunta 25.
13. Con fines de desagregar los resultados del cuestionario, generalizamos a los “anglosajones” por ser encuestados que grabaron sus formaciones nacionales/culturales como provenientes de Norteamérica, Australia y Nueva Zelanda y Europa del norte y occidental.
14. Una serie de pruebas exactas de Fisher en la clasificación de cada enunciado por formaciones culturales del encuestado no mostraron diferencias importantes en la clasificación dada a cada uno de los enunciados (todos los valores $p > 0.05$). Sin embargo, dos fueron de significancia marginal. Estos fueron los enunciados 24a, relacionado con el liderazgo individual ($p = 0.064$), y 24c, relacionado con los procedimientos operativos ($p = 0.053$).
15. Una serie de pruebas exactas de Fisher se realizaron para evaluar si la calificación era, en promedio, diferente para al menos un organismo. Para los resultados combinados de las preguntas 4, 5 y 6 (liderazgo) y el valor p fue 0.052. Para la pregunta sobre confianza (pregunta 22) el valor p fue 0.008.
16. Un proceso diferente de aquel utilizado en el comando de incidentes, en el que el líder operativo (comandante de incidentes) delega la planificación (recopilación de información, análisis y planificación para el siguiente ciclo de operaciones), operaciones (gestión del actual ciclo de operaciones), finanzas y administración para los diferentes grupos, todos aquellos que desarrollan recomendaciones en sus propias áreas (Ver Howitt and Leonard, 2009).

17. Emery Roe, comunicación personal, abril de 2014.
18. El enunciado “el papel y las funciones de este equipo directivo formal (cuando existe uno) son claros y consensuados por todos en la oficina” y el enunciado “existen criterios claros para ser miembro de este grupo de dirección/toma de decisiones (cuando existe uno) y estos criterios se respetan” demostraron un coeficiente de correlación de rango de Spearman de 0.47 con la puntuación combinada para las preguntas 4, 5 y 6.
19. El enunciado “Cuando hay discrepancias o conflicto entre los jefes de la oficina, normalmente se tratan de forma eficaz” demostraron una correlación de 0.54 con una puntuación combinada para las preguntas 4, 5 y 6.
20. El enunciado “Los jefes de la oficina tienen mucha confianza entre ellos (a escala individual).” demostró una correlación de rango de Spearman de 0.47 con una puntuación combinada para las preguntas 4, 5 y 6.
21. Steve Goudswaard, comunicación personal, 20 de mayo de 2014.
22. Arnold Howitt, comunicación personal, mayo de 2014.
23. La correlación de rango de Spearman entre el enunciado “El papel y funciones principales de cada directivo y departamento en nuestra oficina para responder a la situación humanitaria son claros y respetados por todos en la oficina” y los enunciados relacionados con la eficacia del liderazgo fue de 0.60. Esta fue la segunda correlación más fuerte después del apoyo del equipo al líder.
24. Arnold Howitt, comunicación personal, mayo de 2014.
25. Cada organismo utiliza criterios ligeramente distintos. El nivel de emergencia de la ONU es determinado por la escala, urgencia, complejidad, capacidad para responder y riesgo para la reputación.
26. La misma lógica se aplicaría para delegar de la sede principal a una oficina de país: la delegación al país (en vez de en el país) no fue considerada en esta investigación. Sin embargo, es un tema importante en sí mismo.
27. Una correlación de rango de Spearman de 0.50 entre las respuestas a esta pregunta y a las respuestas combinadas a las preguntas 4, 5 y 6 en el cuestionario (en visión, estrategia e implementación), con un valor p de <0.0001.
28. Otro ejemplo interesante – de fuera de la esfera humanitaria – de procedimientos utilizados para cimentar la confianza en una situación donde los miembros del equipo no se conocen entre sí es la “organización Dallas”, en donde se crean procedimientos que contribuyen a la creación de la “confianza rápida” (Meyerson et al., 1996).
29. Eisenhardt and Sull (2001) han sugerido que existen cinco tipos de reglas básicas: (1) reglas de limitación (determinando si se tiene o no que involucrar en una situación); (2) reglas “de cómo” (cómo abordar la situación); (3) reglas prioritarias (cómo determinar las prioridades y asignación de recursos); (4) reglas de plazos (cómo jerarquizar prioridades); y (5) reglas de retirada (cómo saber cuándo parar una actividad). No todos los tipos de reglas se necesitan en todos los casos.
30. Por ejemplo: “Nuestra respuesta es para las personas con las que hemos trabajado por largo tiempo ... por tanto seguimos a las personas x [cuando son desplazadas]... Las seguiremos hasta donde estén”.
31. Por ejemplo: “Existen un par de reglas: ... Ir más por el error de inclusión que el por el error de exclusión. No segregar poblaciones – están todas en shock. Luego, a medida que se perfecciona el programa, puedes ir a la parte dinámica.”

32. El rango de correlación de Spearman entre la pregunta "En la oficina, tenemos claro qué información es necesaria para una programación humanitaria eficaz en nuestro país" y la respuestas combinadas a las preguntas 4, 5 y 6 sobre el liderazgo fue 0,57, con un valor $p < 0,0001$. La correlación entre el enunciado "Seguimos procedimientos consensuados para recopilar y analizar la información que necesitamos" y las respuestas combinadas a las preguntas 4, 5 y 6 fue de 0,51, con un valor $p < 0,0001$.
33. Valoración de necesidades y análisis, implementación y monitoreo y revisión operacional y evaluación.
34. Son la planificación y dirección, recopilación, procesamiento y explotación, análisis y producción, difusión e integración, y retroalimentación (ISO, 2011).
35. La correlación entre el enunciado "La persona con la mayor responsabilidad desempeña un liderazgo eficaz." y las respuestas combinadas de las preguntas 4, 5 y 6 fue de 0,56 (correlación de rango de Spearman), con un valor $p < 0,0001$. Otras cuatro preguntas se correlacionaron con tanta fuerza o con más fuerza.
36. Esto fue debatido por algunos entrevistados como "predicar con el ejemplo", y en algunos casos los entrevistados sugirieron que en lugar de reflejar los elementos que ya estaban presentes, el líder estaba demostrando los atributos personales que estaban ausentes en el equipo. Sin embargo, en muchos casos el líder parecía estar enfatizando y acelerando los atributos existentes.

Publicaciones de ALNAP

Informes anteriores de ALNAP sobre liderazgo

¿Quién está al mando aquí? Una revisión de la literatura sobre enfoques de liderazgo en operaciones humanitarias

Liderazgo en acción: Liderando eficazmente en operaciones humanitarias

El liderazgo en la práctica: Gestionar con eficacia las operaciones humanitarias

Otras publicaciones de ALNAP

El estado del sistema humanitario 2013



www.alnap.org

ALNAP
Overseas Development Institute
203 Blackfriars Road
Londres SE 1 8NJ
Reino Unido
T + 44 (0)20 7922 0388
F + 44 (0)20 7922 0399
E alnap@alnap.org

ALNAP quisiera reconocer el apoyo financiero de la USAID para llevar a cabo esta iniciativa.

