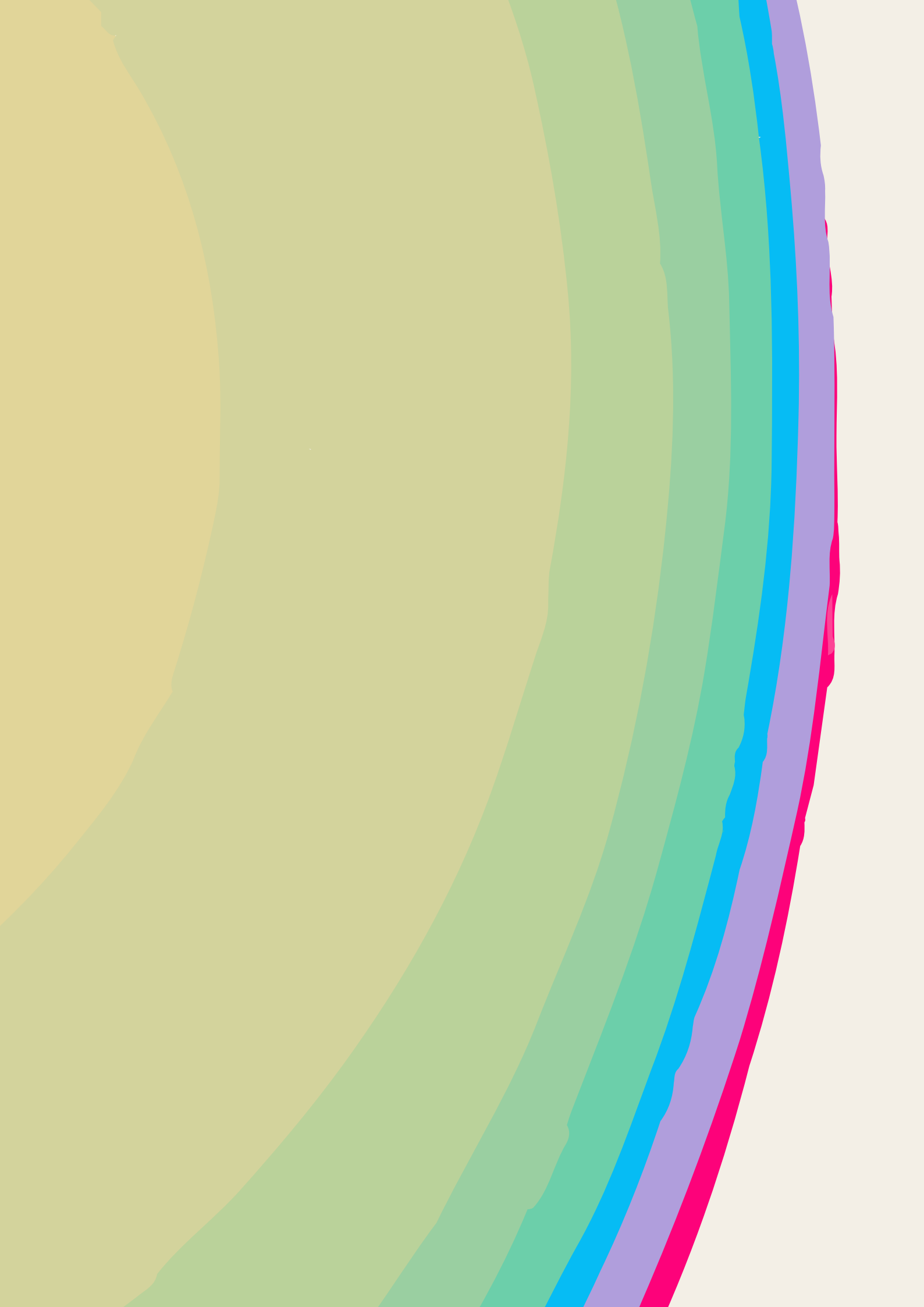


LIDERAZGO HUMANITARIO DE CARA AL FUTURO

2023 con una perspectiva de 2030



Liderazgo humanitario de cara al futuro

2023 con una perspectiva de 2030

Tabla de contenido

Objetivo	5
Sinopsis	7
1 El futuro del liderazgo en el sector humanitario	12
Desafíos mundiales	12
Mayor incertidumbre	12
Escasez de recursos	13
La lucha por el agua	15
Unidad en tiempos de polarización	15
2 Herencias que no nos permiten avanzar	18
Herencia 1 “Esencia jerárquica”	18
Herencia 2 “Deficiente en la preocupación por la salud mental”	19
Herencia 3 Desequilibrios de poder	20
Herencia 4 “Los malos dirigentes se perpetúan”	22
Herencia 5 “Inclusión: lo que decimos y lo que hacemos son dos cosas distintas”	22
3 Anticipar y asumir riesgos	24
De reactivos a proactivos	24
De las ideas a la acción anticipatoria	25
Diversificar las fuentes de conocimiento	26
Menos aversión al riesgo y los riesgos de la (in)acción	27
4 Fomentar lugares de trabajo en los que exista preocupación por las personas	30
¿Qué supone un entorno de trabajo seguro y propicio?	30
Medir la salud mental	32
5 Cualidades de los dirigentes del futuro	34
Dirigentes resilientes y éticos	34
Dirigentes de cara al futuro	35
Dirigentes innovadores	36
Dirección local sostenible	37
Dirigentes que practican la autorreflexión	38
Dirigentes que escuchan y valoran las opiniones de los demás	39
Dirigentes que aprenden constatemente	39
Humildad, honestidad, sentido de compromiso	40
6 Enfoques para apoyar a dirigentes que se puedan desenvolver en el futuro	42
Apoyo transformador entre colegas	43
Espacios que “permitan el aprendizaje colectivo”	44
Viajes didácticos	44
El programa de Liderazgo del Futuro	45
7 Metodología	47
Fuentes para la recolección de datos: entrevistas con dirigentes de la Federación Internacional	47
Participantes	47
Consideraciones éticas	48
Limitaciones en la recopilación de datos	48
Análisis de datos	49

Objetivo

En 2019, la Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja (Federación Internacional) aprobó su Estrategia mundial 2030. Si bien son muchos los factores, contextos y situaciones que pueden facilitar u obstaculizar el proceso de aplicación de la estrategia, los dirigentes constituyen y constituirán un componente esencial para impulsar los cambios contemplados.

Habida cuenta de ello, la Academia Solferino de la Federación Internacional entabló diálogos, a través de entrevistas, con altos dirigentes de Sociedades Nacionales de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja (Sociedades Nacionales) para obtener una perspectiva mundial y determinar los elementos que serán importantes en nuestras modalidades de dirección en los próximos años. El objetivo residió en entender mejor los cambios que deben realizar nuestras organizaciones para adaptarse al futuro y determinar el tipo de dirigentes necesarios para lograr esos cambios de manera sostenible.

Procuramos brindar espacios para que los presidentes, secretarios generales, miembros de juntas de gobierno y altos funcionarios de la Federación Internacional aportaran su concepción de los rasgos característicos fundamentales de los dirigentes humanitarios en el futuro. Este nuevo estudio presenta reflexiones sobre liderazgo de la red humanitaria más grande del mundo, cuyos 15 millones voluntarios intervienen a raíz de crisis y desastres, y prestan apoyo, cada día y en todo lugar, a las comunidades en situación de vulnerabilidad y marginación

del planeta.

Los dirigentes entrevistados reflexionaron sobre el futuro a partir de sus respectivos contextos, experiencias personales, y perspectivas. Este estudio contiene tanto descripciones sobre el futuro de la función de dirección y de nuestras organizaciones, planteadas desde muy diversos lugares del mundo, como la exhortación a un cambio, considerado urgente y crucial, si aspiramos

realmente a encontrar mejores soluciones para superar futuros riesgos y desafíos humanitarios.

Aprovechamos esta oportunidad para agradecer a todas las personas que participaron en estas entrevistas. Fue un enorme privilegio conversar con ellas, escuchar sus opiniones, conocer sus experiencias personales, sus inquietudes y las estrategias a las que recurren. Confiamos en que este informe sirva tanto para dar a conocer la riqueza y la diversidad de opiniones y enfoques sobre dirección que existen en nuestra red, como para sugerir ideas prácticas a fin de fortalecer esa función de manera que esté a la altura de las necesidades del futuro.

Esto es un comienzo, pues deseamos que esta iniciativa sea una inspiración para la búsqueda y la promoción creativas y sistemáticas de condiciones que favorezcan el tipo de liderazgo que impulse el cambio en toda la Federación Internacional.

Agradecimientos

Agradecemos a Mary Ana McGlasson y Joshua Hallwright, del Centre for Humanitarian Leadership (Universidad Deakin), por su amable y vital apoyo y orientación. Nuestro agradecimiento también a nuestras excelentes investigadoras Ruby Haji Naif y Sara Gullet.

Autores

Gintare Guzeviciute — Academia Solferino de la Federación Internacional de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja
Delvin Varghese — de Action Lab (Universidad Monash)

Sinopsis

Este informe tiene por propósito determinar el tipo de dirigentes necesarios para sortear eficazmente los retos contemporáneos y futuros de nuestra organización. El estudio brinda un panorama inicial de la percepción de este tema por parte de distintos dirigentes de la Federación Internacional. A continuación constan los principales temas, riesgos y oportunidades evocados por más de treinta dirigentes ejecutivos procedentes de treinta países.

1

Desafíos mundiales

Los entrevistados señalaron diversos desafíos y riesgos humanitarios existentes que, probablemente, se agudizarán en los próximos años, entre otros, la crisis climática, el aumento en la frecuencia y la intensidad de los desastres, los conflictos prolongados, las crecientes tensiones geopolíticas, la pobreza, la desigualdad, la migración y la inseguridad alimentaria. Estos desafíos se ven agravados por la financiación ineficiente, la politización de la asistencia y la erosión de la confianza de la población.

Una de las principales inquietudes expresadas está relacionada con la creciente incertidumbre que enfrentará la organización en el futuro, ante contextos sujetos a rápidos cambios y desestabilización.

La escasez de recursos financieros y de otra índole disponibles para la ejecución de actividades y operaciones redundará negativamente en la vida de las comunidades y personas en situación de vulnerabilidad. Además, podría contribuir a la fragmentación de la organización. Los dirigentes manifestaron preocupación por el futuro de la red de miembros de la Federación Internacional en sí, ante el aumento de las tensiones geopolíticas y de la desigualdad de recursos. Afirmaron que para garantizar la sostenibilidad colectiva será esencial adoptar nuevas modalidades de colaboración y reconsiderar las actividades y los procesos existentes.

2 Legados que impiden el avance

Se identificaron diversos obstáculos institucionales heredados que socavan nuestra capacidad de innovar y cambiar. Existe la necesidad de: dejar atrás estructuras jerárquicas que ejercen demasiado poder y control; contar con procesos de decisión más eficientes y ágiles; avanzar realmente en el fortalecimiento de la inclusión en las estructuras de decisión; mayor sentido de compromiso e inversión en la formación de futuros dirigentes; mejores mecanismos para abordar la ineficacia en las funciones de dirección; y un mejor equilibrio de poder y de recursos tanto dentro de las Sociedades Nacionales como en toda la organización.

Los dirigentes también destacaron la importancia de la transformación de la cultura institucional, de manera que exista una mayor propensión al cambio y a la innovación, y favorezca nuestra labor en entornos dinámicos.

3 Anticipar y asumir riesgos

Los dirigentes entrevistados hicieron hincapié en la importancia de medios para ser más previsores, innovadores, y menos renuentes a asumir riesgos al abordar los crecientes desafíos humanitarios. Insistieron en la necesidad de analizar sistemáticamente el entorno cambiante y de establecer mecanismos internos en nuestras organizaciones que permitan traducir los indicios tempranos de tendencias perjudiciales incipientes en medidas decisivas. También opinaron que todavía dista mucho camino por recorrer para transformar tanto las capacidades técnicas como la cultura institucional de manera que se favorezca un nivel más elevado de tolerancia de riesgos.

Señalaron que un elemento esencial para mejorar nuestra comprensión de nuevos conocimientos y tendencias reside en dar cabida a distintos puntos de vista y perspectivas, en particular, a través del diálogo con las comunidades a las que prestamos apoyo.

4 Fomentar entornos laborales en los que se cuide el bienestar de las personas

La importancia que se asigne al establecimiento de un entorno en el que se priorice el bienestar y a la salud mental de los voluntarios y miembros del personal es fundamental para la edificación de una organización preparada para el futuro. Esto se podría lograr mediante la institucionalización de políticas y el fomento de un entorno laboral seguro que sea fuente de apoyo. Esto supone, entre otros, el fomento de una cultura que promueva la confianza, la instrucción y la autonomía, y el estímulo de la crítica constructiva y la diversidad. Resulta fundamental que nuestras organizaciones evalúen las medidas que toman para promover el bienestar y la salud mental en el trabajo y que se vele por su cumplimiento, a fin de garantizar que sean eficaces y beneficien a nuestros colaboradores.

5 Cualidades de los dirigentes del futuro

Entre las características prioritarias de un dirigente se destacaron la resiliencia, la conducta ética, la capacidad de adoptar decisiones racionales, y la capacidad de no perder de vista los objetivos aun bajo presión. Se consideró importante invertir en el desarrollo del liderazgo a nivel local y de manera sostenible, en particular en las secciones y las comunidades, y prestar especial atención a la formación de dirigentes jóvenes.

Los entrevistados opinaron que los enfoques tradicionales de planificación y estrategia carecen de utilidad en un mundo en el que predominan la incertidumbre y la posibilidad de conmociones y crisis repentinas a gran escala. Muchas veces no es posible 'predecir' el futuro con un grado mínimo de certeza. Así, la capacidad para examinar diversas hipótesis y comprender las

posibles consecuencias resulta esencial en la edificación de organizaciones más ágiles y mejor preparadas.

Por último, resaltaron la importancia del establecimiento de sistemas de apoyo y redes de homólogos, mentores o tutores, para garantizar el bienestar y la profesionalidad de los dirigentes a todo nivel.

6 Enfoques para apoyar a dirigentes capaces de desempeñarse en el futuro

Las ideas y experiencias compartidas por los participantes en este estudio sirvieron de base para la determinación de diversos principios y características esenciales en el ejercicio de funciones de dirección. Mediante este informe se invita a incorporarlos en nuestras prácticas de dirección. Constituyen una guía sobre el tipo de liderazgo necesario para superar las dificultades en un cambiante panorama mundial y atender eficazmente los problemas humanitarios. Entre otros, distinguen a dirigentes que:

1. anticipan los indicios tempranos de cambio y los transforman en oportunidades y medidas concretas;
2. demuestran una actitud colaboradora y comparten deliberadamente el poder, los conocimientos y la información;
3. fomentan una cultura de innovación y apertura al diálogo;
4. aceptan la incertidumbre, desafían el estado corriente de las situaciones y reconocen que la inacción es uno de los mayores riesgos;
5. dedican tiempo a la formación de otros dirigentes;
6. incluyen a personas marginadas y subrepresentadas en los procesos de adopción de decisiones y formulación de estrategias;
7. concedan prioridad a la salud mental y al bienestar de los demás y de sí mismos;

8. practican la autorreflexión y el aprendizaje permanentes.

A fin de ayudar a adquirir estas características y competencias, se sugirieron varias iniciativas concretas, entre otras, el apoyo transformador entre colegas, espacios para el aprendizaje colectivo, viajes de estudio, y cursos intensivos sobre 'aptitudes de dirección para el futuro.'

En general, la edificación de una organización innovadora, de gran incidencia y sostenible requiere un semillero de dirigentes a todo nivel. La inversión sistemática en el apoyo a los dirigentes y en oportunidades para que estos puedan experimentar y dialogar con franqueza es esencial para el fomento de una cultura de aprendizaje y de una organización más dinámica y sostenible.

1 El futuro del liderazgo en el sector humanitario

Desafíos mundiales

Antes de determinar las cualidades específicas que deberán caracterizar a los dirigentes en el sector humanitario en los próximos años, buscamos entender mejor el tema a partir de las percepciones de dirigentes de la Federación Internacional sobre los mayores desafíos y riesgos humanitarios en el futuro. A continuación figura una síntesis de sus principales observaciones.

Entre los temas prioritarios se destacaron la crisis climática, el aumento en la frecuencia y la intensidad de los desastres, los conflictos prolongados, las crecientes tensiones políticas, la pobreza, la desigualdad, la migración y la inseguridad alimentaria. Estos problemas se ven agravados por la desigualdad en la financiación, la politización de la asistencia y la pérdida de confianza por parte de la población. Muchas de estas cuestiones han sido identificadas y analizadas con anterioridad, entre otras, en la Estrategia 2030 de la Federación Internacional. No obstante, algunos temas surgieron con particular vehemencia.

Mayor incertidumbre

Es evidente que *“el futuro nos enfrentará a situaciones de incertidumbre”*, mientras deberemos, al mismo tiempo, proseguir con la asistencia a las comunidades en situación de vulnerabilidad pues las necesidades humanitarias aumentarán. La pandemia de COVID-19 puso de manifiesto esa realidad, demostrándonos cuán rápidamente puede surgir esa incertidumbre y cuán difícil puede ser predecirla y estar preparados para afrontarla. Debemos aceptar que *“en el*

futuro trabajaremos en condiciones de mayor incertidumbre” y dotarnos de medios para analizar y comprender continuamente las situaciones, a medida que surgen, a fin de adaptar en consonancia nuestras estrategias y soluciones.

La incertidumbre, entrelazada con información errónea o equívoca, y combinada con la erosión de la confianza en las instituciones, agrega una capa de complejidad adicional que requerirá que los dirigentes actúen con mayor transparencia, dedicación y flexibilidad a la hora de adoptar decisiones estratégicas cruciales. Las crisis convergentes exigirán el recurso a diversas iniciativas integradas, en vez de una intervención vertical única. *“¿Cómo reacciono ante situaciones complejas? En vez de una única solución, ¿qué soluciones puedo aportar?”*

Un factor esencial residirá en la capacidad de los dirigentes para ensayar rápidamente diversos enfoques, reconocer cuando las cosas no funcionan, y estar dispuestos a “abandonar un enfoque e intentar algo nuevo”. Si experimentan e innovan continuamente, los dirigentes podrán *“superar situaciones muy complejas y se podrán desenvolver en ellas”*. Pero para ello se requieren culturas y procesos institucionales diferentes a los que podrían existir.

Escasez de recursos

La escasez de recursos en el sector humanitario agudiza muchos de los problemas que enfrentamos.

“Existen numerosos problemas en el mundo que generarán graves restricciones de recursos. Deberíamos prepararnos para cuando tengamos recursos muy limitados para hacer frente a una mayor cantidad de problemas humanitarios.”

Los dirigentes coincidieron en que la escasez de recursos podría agravar las vulnerabilidades de personas y comunidades que ya se encuentran en situaciones de riesgo. Además, estamos inmersos en lo que se suele denominar *“permacrisis”*; esto es, un panorama humanitario mundial marcado por crisis

persistentes y sistemáticas en diversos ámbitos, con inclusión de crisis con poca probabilidad de resolución, como la crisis climática.

“Los recursos serán cada vez más escasos. Obviamente, los recursos escasos redundarán en más vulnerabilidades. La situación solo tiene visos de empeorar, tanto en lo que atañe a la gravedad como a las vulnerabilidades”.

Se expresaron diversas opiniones sobre el efecto de la escasez de recursos para las Sociedades Nacionales. Algunos dirigentes reflexionaron sobre las intervenciones humanitarias frente a la pandemia de COVID-19 y se refirieron al poder colectivo que surge cuando las organizaciones de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja trabajan en forma solidaria.

“En nuestra región, trabajamos de manera solidaria para apoyarnos mutuamente en cuanto a conocimientos especializados, respaldo entre colegas y experiencias de aprendizaje”.

Coincidieron en ello diversos dirigentes de algunas regiones de la Federación Internacional que tomaron a la pandemia como un elemento catalizador para una mejor colaboración. Existen, en efecto, muchos motivos de orgullo ante la rapidez y el desprendimiento con que se movilizó la red de miembros para apoyarse mutuamente en algunas zonas. Algunas de estas experiencias positivas podrían servir de inspiración para el futuro.

Sin embargo, la experiencia no fue idéntica en todas partes y algunas personas reconocieron no haber sido *“capaces de incorporar a quienes carecen de recursos en las condiciones de igualdad que hubiéramos deseado”*. En ciertos casos quedó un sentimiento de estar aun más relegados y sin poder hacer frente a la magnitud y la gravedad de los problemas.

Ante el constante aumento de personas necesitadas, es fundamental que los dirigentes encuentren formas de distribuir eficazmente los limitados recursos y de trabajar juntos *“en forma solidaria, con diálogo y respeto mutuo”* para prestar apoyo a las comunidades en situación de vulnerabilidad.

“Cuando se tienen menos recursos, es necesario elegir, y los buenos dirigentes son aquellos que saben elegir y decidir bien”.

Ello supone, entre otros, buscar soluciones innovadoras (incluidos nuevos enfoques de financiación), combinar recursos y encontrar formas más eficientes de apoyar a las Sociedades Nacionales que pueden tener oportunidades limitadas.

La lucha por el agua

La crisis climática y ambiental es un problema acuciante que ha generado cambios drásticos e imprevistos más rápidamente de lo esperado. Entre esos cambios está la agudización de la crisis de escasez hídrica, que en algunas zonas es ya un factor de tensiones, conflictos, hambre y migraciones. Se calcula que para 2040 el calentamiento global habrá reducido en una quinta parte la disponibilidad de agua dulce.

“El agua planteará un riesgo importante en los próximos años. Tiene repercusiones en el clima y otros aspectos y, sin duda, será un problema. Lucharemos por agua en todo el mundo”.

Unidad en tiempos de polarización

La red de la Federación Internacional estará continuamente *“expuesta a la politización de la asistencia que conllevará enormes desequilibrios en la financiación”*. Se observó que las crecientes divisiones y tensiones geopolíticas en el mundo influyen en nuestra organización y provocan una mayor fragmentación interna. Ello genera desigualdad entre las situaciones y capacidades de las Sociedades Nacionales para intervenir en crisis humanitarias, y suscita un amargo déficit de financiación de la asistencia ante determinadas crisis. También agrega estratos de complejidad en la colaboración, el acceso

humanitario y la financiación, cada vez más vinculados al comercio, la seguridad y otras influencias geopolíticas.

Por lo tanto, nuestra incidencia y sostenibilidad futuras dependerán en parte de nuestra capacidad para colaborar como una red de miembros. Aunque siempre ha sido un factor importante, el panorama y las tendencias actuales hacen que muchas personas lo destaquen en particular como una prioridad.

“Cuando hablamos de estrategia, debemos estar juntos. Si el valor de la red no se invierte bien, y no se cuida, puede haber consecuencias catastróficas.”

Lo que nos distingue de otras organizaciones es esta red diversa, local y singular de Sociedades Nacionales. *“Necesitaremos experimentar permanentemente con la forma en que trabajamos como red para asegurarnos de que nuestras interacciones generen el mayor valor posible para todos”.*

El futuro también requerirá que la red de la Federación Internacional logre un mayor equilibrio entre la rendición de cuentas y la flexibilidad. *“Por un lado tenemos el dinero y la asistencia humanitaria; por el otro, personas que necesitan esa ayuda. Pero conectar esos dos elementos suele llevar mucho tiempo”.*

El valor de las organizaciones de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja reside en su capacidad de hacer frente a los desafíos rápidamente a medida que surgen. La sostenibilidad colectiva en el futuro requerirá que la red de la Federación Internacional reevalúe las cadenas de valor y las modalidades de trabajo, *“procurando un equilibrio entre la rendición de cuentas y una excesiva burocratización.”*

Preguntas para reflexión

¿Cómo podemos mejorar nuestra capacidad para interpretar el entorno externo, incluidas las tendencias y los cambios geopolíticos? ¿Qué deberíamos hacer para traducir esos conocimientos en medidas e integrarlos en nuestra estrategia?

¿Cómo podemos idear nuevas modalidades transformadoras de mejor colaboración a nivel mundial?

¿Cómo podemos mejorar los enfoques de innovación en nuestro sistema a fin de encontrar soluciones nuevas?



2 Herencias que no nos permiten avanzar

Solicitamos a los dirigentes que nos dieran a conocer los obstáculos que limitan la capacidad de la red de la Federación Internacional para innovar y cambiar, que se deriven de prácticas o estructuras heredadas y culturas institucionales de más larga data que sea necesario afrontar y cuestionar.

“No sé por qué no hablamos abiertamente sobre estos temas en la red. Creo que no los abordamos adecuadamente a gran escala. Es ahí donde radica la crítica”.

Herencia 1 “Esencia jerárquica”

“Las estructuras jerárquicas existentes no sobrevivirán mucho tiempo. Tarde o temprano, llegará el momento en que colapsarán.”

Muchas personas señalaron que nuestra organización es “esencialmente jerárquica” en lo que respecta a la burocracia, el poder ejercido mediante control, los procesos de adopción de decisiones, el nivel de riesgo aceptable, las asociaciones y las colaboraciones. Esto es alimentado por una incapacidad de adaptación o resistencia a adaptarse, que a su vez se retroalimenta. El mundo del futuro y las crisis y vulnerabilidades que traerá nos exigirán a todos que rindamos más.

Aun cuando, como opinó uno de los dirigentes entrevistados, las “jerarquías son algo natural y siempre han existido y existirán”, estas se pueden mejorar y modificar para atender más adecuadamente las necesidades de la organización y las comunidades a las que presta asistencia y procurando que las estructuras y procesos organizativos sean más inclusivos y eficaces.

Los dirigentes se refirieron a los “largos y lentos procesos de adopción de decisiones” que no les permiten a las Sociedades Nacionales “pasar rápidamente de la inacción a la acción” cuando se produce una crisis, en particular cuando se trata de crisis inusuales o desconocidas. Esto plantea el riesgo de que la organización “pierda vigencia y esté mal posicionada para intervenir eficientemente”.

“Lo que determina nuestra vigencia y que además estemos preparados para intervenir es nuestra capacidad de adaptación.”

Si queremos aumentar nuestra capacidad de adaptación, necesitamos apartarnos del modelo de “una solución única para todo” que a veces aplicamos en nuestras intervenciones humanitarias, y buscar modelos innovadores que permitan a las Sociedades Nacionales recibir el apoyo necesario y preparar rápidamente su intervención.

También debemos mejorar mucho la “interpretación de nuestro entorno externo” y mejorar nuestras aptitudes para entender el futuro, ya que *“ello debería ser una competencia de la organización y no estar sujeto a la mera curiosidad”*. Estas competencias deben estar repartidas a lo largo de toda la organización y nuestros procesos de adopción de decisiones deberían permitirnos acceder rápidamente a esos distintos puntos de conocimiento.

Herencia 2 “Deficiente en la preocupación por la salud mental”

Aunque en los últimos años nuestra red ha avanzado mucho en la prioridad que otorga al bienestar emocional y a la salud mental de los miembros del personal y los voluntarios, todavía queda mucho por hacer. Preocupa a los dirigentes que si la red de la Federación Internacional no institucionaliza esos compromisos, plasmándolos en políticas concretas y conjuntos de objetivos cuyo cumplimiento podamos medir y asumir de manera responsable, no lograremos el cambio necesario para el futuro.

El mundo futuro exigirá que los voluntarios y miembros del personal sean más resilientes, como señalaron casi unánimemente los dirigentes, además se exigirá que nuestras organizaciones brinden condiciones que permitan a las personas expresar plenamente sus identidades humanas, sentirse seguras y respaldadas en el trabajo.

Una dirección que priorice a su personal y a sus voluntarios es fundamental para construir organizaciones sostenibles y capaces. Parecería haber un desfase entre dar prioridad a la salud mental de las comunidades a las que prestamos asistencia, por un lado, y la forma en que abordamos la salud mental en los espacios de trabajo de nuestras organizaciones.

“Siempre digo que la primera vulnerabilidad que tenemos es nuestro propio personal. Si no brindamos un entorno en el que las personas se sientan seguras, confíen en sí mismas y se sientan que están en un lugar en el que se pueden desarrollar plenamente, entonces nuestra organización va a tener muchos problemas.”

Herencia 3 **Desequilibrios de poder**

Esta herencia supone cuestionar la dinámica de poder de la red de la Federación Internacional y poner en tela de juicio la desigualdad de capacidades y recursos y cómo se refleja esa desigualdad en la determinación de quién se encarga de adoptar las decisiones y cómo.

“Hay una polarización que nos divide: aquellos que tienen, consiguen más, y aquellos que no tienen, son cada vez más marginados.”

Los dirigentes hablaron de la necesidad de *“admitir que existe una estructura de poder y reconocer esa situación”*, y de cómo la distribución desigual de recursos contribuye a una falta de dirección colectiva. Se destacaron el creciente nacionalismo y la disminución de los espacios para los actores de la sociedad civil como elementos que complican esta situación. *“Estos también son los elementos que podrían provocar una mayor fragmentación de la dirección.”*

Asimismo hay una necesidad de investigar quién predomina en las decisiones y los recursos y cómo se refleja eso en la asignación de fondos y la adopción de decisiones referidas a programas. *“Uno puede meditar y quizás lograr cierto grado de conciencia sin tener presente este concepto de poder; pero si no se reconoce que ese aspecto de poder incide, las cosas no cambian demasiado.”*

Los dirigentes también hablaron sobre la necesidad de reflexionar con respecto a la universalidad de los valores de las organizaciones de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja en el contexto de movimientos mundiales contra el racismo y anticolonialistas, y reconocieron que la red de la Federación Internacional puede tener una perspectiva más bien occidental.

“Hemos defendido esta universalidad de los valores de las organizaciones de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja sin admitir realmente que existe esta actitud occidental que viene de un enfoque vertical en vez de prestar atención a las bases.”

Otro señaló:

“Siguen surgiendo diferencias culturales y a veces causan más divisiones de lo que deberían. Veo como una rivalidad entre cruces rojas y medias lunas rojas.”

Algunos sostuvieron que esto contribuía a reforzar un “pensamiento [de carácter más] unipolar” dentro de nuestra red, en el que *“el debate sobre ciertos temas se tolera cada vez menos y hay una única manera de pensar.”*

Esta forma predominante de pensar y conceptualizar también podría afectar cómo vemos nuestro trabajo y a las personas que apoyamos. *“Necesitamos cambiar nuestra forma de concebir la vulnerabilidad desde una perspectiva blanca.”*

Los dirigentes sugirieron que se profundizara en la autorreflexión y se realizaran debates abiertos sobre la dirección colectiva, los valores y la identidad de la organización como comunidad basada en valores. Y que se llevara a cabo en toda la red una reflexión similar sobre el papel que desempeña el poder en los marcos, enfoques e ideas de la organización.

Herencia 4 “Los malos dirigentes se perpetúan”

Algunos dirigentes señalaron que, en algunas situaciones, *“quienes llegan a cargos de poder se aferran a ellos”*. Esto limita las posibilidades de innovación y de cambio, pero además significa que todo el sistema está estructurado de manera tal que, en vez de acoger a nuevos dirigentes, *“reprime la formación de la próxima generación de dirigentes”*.

Los dirigentes se preguntaron: *“¿qué función nos cabe como colectivo en la reclamación de un cambio en el sistema que incluya salvaguardias para que tales situaciones no se perpetúen?”* ¿Cómo hacemos para generar incentivos que permitan que se produzcan cambios de dirección no solo cuando “hay un escándalo”, sino como una forma sistemática de generar espacios para que los dirigentes jóvenes puedan crecer y asumir cargos de dirección?

Herencia 5 “Inclusión: lo que decimos y lo que hacemos son dos cosas distintas”

En la red de la Federación Internacional *“decimos que queremos ver a los jóvenes en cargos de dirección. Queremos más mujeres, queremos igualdad. Pero lo que vemos ahora es que, si bien la situación ha mejorado, todavía no se han producido cambios al ritmo al que se deberían dar en una organización como la nuestra.”* Algunos dirigentes manifestaron que *“la inclusión de las mujeres parecería ser algo sencillo”*, y aun así, en muchos aspectos, esto no ha redundado en que se introduzcan los cambios de dirección necesarios a la velocidad necesaria.

Si miramos hacia el futuro, ya sabemos hoy que el debate en torno a la inclusión tendrá que ser mucho más complejo y tendrá que tener en cuenta la intersección de vulnerabilidades e identidades humanas. No se trata solamente de que participen las voces que están subrepresentadas. Para ser justos y eficaces, los dirigentes del futuro tendrán que ser más audaces en sus medidas y *“avanzar hacia una dirección colectiva”* que *“tenga en cuenta*

diversas fuentes de conocimiento” y cree un entorno en el que “se comparta el poder de decisión”.

Preguntas para reflexión :

¿Qué alternativas a las estructuras jerárquicas existentes en la red de la Federación Internacional permitirían tener procesos de adopción de decisiones más eficaces en tiempos de crisis?

¿Cómo podemos atacar las causas de fondo de la desigualdad y los desequilibrios de poder en la red de la Federación Internacional para lograr una distribución justa y equitativa en la adopción de decisiones y los recursos?

¿Cómo podemos garantizar que se detecten y resuelvan a tiempo casos de dirección ineficaz en la red de la Federación Internacional?

¿Qué mecanismos se pueden instrumentar para promover a la próxima generación de dirigentes dentro de la organización?

3 Anticipar y asumir riesgos

Los entrevistados opinaron que existe claramente una necesidad de cambiar la forma en que el sector humanitario aborda los desafíos mundiales. Tradicionalmente se ha considerado que los agentes que promueven la labor humanitaria son más reactivos que proactivos y que tienen una excesiva aversión al riesgo. Sin embargo, ante entornos cambiantes, es cada vez más necesario conocer las dinámicas externas y adaptarse a ellas, no solo para adelantarse a las nuevas tendencias que surgen, sino también para lograr mejores resultados en nuestras intervenciones humanitarias.

“Siempre digo que nuestra Cruz Roja es una organización que aprende a aprender. Aprendemos a aprender de nuestra propia experiencia, nuestras propias actividades y nuestras propias situaciones. Y eso es fundamental para que podamos mejorar y llegar más lejos.”

En la sección siguiente se destacan algunas de las opiniones de los dirigentes sobre cómo se podrían abordar eficazmente los desafíos mundiales con mayor anticipación y menos aversión al riesgo.

De reactivos a proactivos

Hubo consenso en que la red de la Federación Internacional es reactiva debido a la naturaleza de nuestro trabajo; *“seguramente al realizar algún examen y hacer introspección, como Sociedad Nacional, descubrimos que la mayor parte del tiempo reaccionamos, que respondemos”*.

La oportunidad surge entonces una vez que se han abordado las crisis. *Es decir, “cómo nos podemos preparar para este desastre, de modo que si se vuelve a producir, sepamos si podremos abordarlo de otra forma”*. Como señalaron los dirigentes, *“ser reactivo es cada vez más costoso”*.

La mayoría compartió sus experiencias en la ejecución de proyectos de financiación basada en previsiones y en la formulación de planes de preparación temprana.

Otros subrayaron la importancia de *“participar a nivel de políticas y entender los planes futuros del país”*. Sucede que las Sociedades Nacionales no siempre coinciden con los programas de desarrollo de sus países y esa coincidencia es lo que les ayudaría a ser proactivas en diversos temas.

Pero no todos los dirigentes estuvieron de acuerdo en la necesidad de adoptar un enfoque anticipatorio, dado que, a su juicio, *“no tiene nada de malo reaccionar, siempre que se reaccione con rapidez. Hay grupos de expertos que se dedican a eso. No nos compete a nosotros. Nuestra función como agentes que promueven la labor humanitaria es reaccionar y reaccionar bien y rápidamente. No me avergüenzo de eso.”*

De las ideas a la acción anticipatoria

Hubo amplio acuerdo en que la sostenibilidad y la intervención eficaz de nuestras organizaciones dependen de nuestra capacidad para prever, o al menos detectar, señales de alerta tempranas. Pero se señaló que no es lo mismo ser capaces de detectar nuevas amenazas u oportunidades incipientes que plasmar efectivamente esas percepciones en estrategias, políticas y operaciones, que son los mecanismos que se precisa poner en marcha en nuestras organizaciones para que esas alertas tempranas se traduzcan en acción.

“Se advierte que algo va a suceder, pero no hay mecanismos establecidos para convertir esa constatación en acción. Todo lo que se ha aprendido sobre preparación y acciones anticipatorias aún no se ha institucionalizado del todo.”

Diversificar las fuentes de conocimiento

Los dirigentes insistieron en que para estar activamente preparados para adoptar enfoques anticipatorios se *“necesita diversificar las fuentes de conocimiento”* y dar prioridad al conocimiento que proviene de las comunidades a las que prestamos asistencia, de las comunidades de voluntarios y del personal que participa constantemente en intervenciones humanitarias.

“No me pongo el chaleco de la Cruz Roja arriba de mi traje costoso solo para demostrarles que soy uno de ellos. No. Me pongo en sus zapatos y transito todos los días por lo que ellos transitan, porque de lo que se trata es de que las cosas se hagan. Y así estoy mucho más preparado para el enfoque anticipatorio.”

“Podemos, es claro, predecir dentro de lo razonable lo que va a pasar dentro de unos meses o dentro de unos años.” Podemos aprovechar la ventaja que nos brinda nuestra condición de Sociedades Nacionales con arraigo comunitario para reunir los conocimientos necesarios para planificar con antelación e invertir en *“generar nuestros propios datos”*.

Los dirigentes también recalcaron la importancia de preparar a las comunidades para que se movilicen, en tanto ellas son las primeras que se ven afectadas por estos problemas mundiales.

“Debemos preparar a nuestras comunidades, no solo a los grupos de emergencia o a los voluntarios de las organizaciones de la Cruz Roja que están preparados y capacitados para intervenir. También se debería incluir ese mismo tipo de capacitación o mismo tipo de conocimiento. Ellos saben lo que tienen que hacer y lo que evitará la dependencia cuando esperan que llegue ayuda de afuera.”

Menos aversión al riesgo y los riesgos de la (in)acción

¿Cómo gestionamos el riesgo asociado a acciones más anticipatorias y a una gestión más ágil?

“La función de dirección consiste en no evadir decisiones arriesgadas y, cuando estas son necesarias, adoptarlas con firmeza.”

Se argumentó en forma contundente que, como red de la Federación Internacional, debemos arriesgarnos más, porque de lo contrario perderemos vigencia y porque *“nada crece si no se arriesga”*. También se planteó que los riesgos que asumamos *“tienen que ser riesgos calculados”* y para ello es necesario evaluar adecuadamente los factores externos pero también nuestras capacidades internas, dando a los dirigentes una *“visión global”* más fundamentada.

Dado que existen muchas limitaciones autoimpuestas respecto de lo que los dirigentes sienten que pueden hacer, varios de los entrevistados afirmaron que *“debemos repensar la forma en que funcionamos en la sociedad, lo que implica examinar los límites para entender claramente esas líneas rojas y saber dónde nos podemos mover o cuáles podemos cruzar”*.

Se destacaron dos esferas principales que preocupan a los dirigentes, dado que el riesgo que supone no actuar *“nos condenaría definitivamente a desaparecer”*. Una de esas esferas es el servicio voluntario y la otra es la movilización de recursos. Para estimular efectivamente la participación de nuevos voluntarios y aprovechar todas las oportunidades que ofrecen los mecanismos innovadores de financiación, necesitaremos replantearnos nuestra actitud frente al riesgo y el nivel de riesgo que consideramos tolerable. Tendremos que estudiar las posibilidades de cambio en todos nuestros procesos y en toda nuestra cadena de valor si es que hemos de resolver estos temas, y esto es muy complejo.

No obstante, se señaló que asumir riesgos puede ser más fácil para algunos que para otros, ya que *“algunas partes de la red [de la Federación Internacional]”*

pueden tener mayor capacidad, más recursos, más ventajas para asumir riesgos". Por lo tanto, deberíamos reflexionar sobre qué se podría hacer para que toda la red colabore y comparta esos riesgos de manera de dar oportunidades a aquellas Sociedades Nacionales que estén dispuestas a innovar, experimentar y aprender, pero que quizás no tengan los recursos para experimentar con frecuencia.

"Algunos tienen mayor capacidad, más recursos y más redes para asumir riesgos. Porque, en mi opinión, los riesgos siempre tienen que ver con la capacidad de cada uno." Algunos dirigentes se refirieron en concreto a la capacidad que tenemos en materia de procesos de gestión de riesgos. "Es en nuestra capacidad de realizar esta evaluación del riesgo, o disposición a hacerla, donde precisamos mejorar, para interpretar la situación desde el punto de vista del riesgo."

Otros consideraron que no se trata tanto de un tema de capacidad como de un tema de cultura institucional, que está arraigada en la red y que es difícil de cambiar, pero que urge abordar.

"La cultura que ha predominado desde hace mucho tiempo (con respecto al riesgo) no nos servirá para transitar los próximos cien años."

La mentalidad de las personas y de los grupos se consideró importante, esto es, encontrar personas que se complementen dentro de un grupo. El pensar en términos de "conservador y demasiado riesgoso" ayuda cuando se delibera racionalmente sobre lo que es posible hacer, pero esa forma de pensar debe equilibrarse con la de quienes tienen más capacidad para asumir riesgos y con una disposición estratégica a aceptar más riesgos.

Algunos dirigentes afirmaron que ya no podemos ser organizaciones que tratan de hacer todo en todas partes. Ese comportamiento, opinaron, hace que sea casi imposible la gestión de riesgos. *"Cuando los recursos son escasos es especialmente importante determinar la orientación y garantizar que se siga esa orientación y no se pierda de vista el objetivo." Es necesario porque permite asumir más riesgos, "dado que de esa manera sabemos en qué nos debemos concentrar, cuáles son nuestras prioridades estratégicas, cuáles no son prioridades. Cuánto más centrados estemos en el objetivo, mayor conscientes podremos ser de los riesgos."*

En general, los dirigentes expresaron claramente que para tener menos aversión al riesgo es necesario que se dé un cambio en la forma en que la red de la Federación Internacional aborda los desafíos.

“Necesitamos atrevernos. Necesitamos ser audaces. Atrevernos a pensar en forma no convencional, atrevernos a tener una visión.”

Preguntas para reflexión

¿Cómo puede hacer la red de la Federación Internacional para pasar a la acción anticipatoria y adaptarse a tendencias cambiantes de manera mucho más rápida y eficaz?

¿Qué estrategias concretas podrían aplicar los dirigentes para sortear barreras de cultura institucional que fomentan la resistencia a los riesgos?

¿Cómo puede la red de la Federación Internacional diversificar sus fuentes de conocimientos y aprovechar los conocimientos especializados de los miembros de sus comunidades y de sus voluntarios?

4 Fomentar lugares de trabajo en los que exista preocupación por las personas

El primer principio fundamental de las organizaciones de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja es la humanidad, y “colocar a las personas por encima de todo” se destaca como uno de los objetivos y propósitos esenciales de la función de dirección. Se determinó la necesidad de profundizar en la construcción de lugares de trabajo que se preocupen por las personas y de traducir declaraciones importantes en un conjunto de compromisos institucionales concretos.

“Un aspecto importante de la creación de una organización que esté al servicio de las personas es cambiar la mentalidad centrada en la productividad, en el entendido de que la felicidad es la nueva productividad. Cuando las personas tienen estabilidad mental y emocional y están en armonía y son felices, producen mucho mejor. Hay una mayor colaboración entre grupos.”

Los dirigentes afirmaron que es necesario atender más deliberadamente este tema. El papel del dirigente *“no se reduce a formular grandes estrategias, sino que se debe asegurar de que las personas con las que trabaja sepan que cuentan con apoyo, que tienen un entorno de trabajo seguro”*.

¿Qué supone un entorno de trabajo seguro y propicio?

Los dirigentes destacaron que un elemento que caracteriza a la seguridad es *“una cultura en la que las personas se atreven a decir que tienen un problema o que necesitan apoyo”*. Esto requiere un cambio en el lenguaje que usamos y en

nuestra forma de dirigir. Un ambiente de trabajo que brinde apoyo requiere *“una forma de dirigir que instruya”*, en la que los dirigentes interactúen con su personal como facilitadores y tutores. La confianza es un elemento crucial en la construcción de tales relaciones dado que *“la confianza es esencial para brindar a las personas la oportunidad para desarrollar al máximo sus capacidades”*.

“Como humanitarios, no entendemos dónde está el límite entre devolverle a la sociedad y sentirnos agotados.”

Crear condiciones para que las personas quieran dar lo mejor de sí requiere *“fomentar la motivación”*, *“confiar en las capacidades de las personas”* y *“que los empleados tengan autonomía y la posibilidad de alcanzar lo que ambicionan”*. Las tutorías cobran especial relevancia ante la incertidumbre y complejidad crecientes. En vez de controlar, los dirigentes deben actuar como tutores, *“brindando un entorno de trabajo seguro con sistemas de apoyo para las personas”*. Un entorno que fomenta las capacidades individuales de cada uno ayuda a las personas a crecer a la vez que les da la posibilidad de actuar con autonomía y las apoya en todo el proceso.

La generación de condiciones para el intercambio de ideas diversas y que permitan divergencias constructivas también se planteó como una característica de un entorno de trabajo que brinda apoyo.

“Necesitamos diversidad en todos los aspectos, especialmente en las ideas. Necesitamos una cultura en la que se estimulen las divergencias constructivas a todos los niveles para promover una buena dirección.”

La existencia de divergencias constructivas es señal de un entorno de trabajo saludable, en el que las personas se dedican realmente a cuestiones que les importan y se animan a cuestionar las formas existentes de pensar y hacer las cosas.

“Hay que cambiar por completo la forma de hablar para poder fomentar esa cultura en la que las personas se atreven a decir lo que piensan y una cultura en la que se estimulan las divergencias constructivas.”

Poner a las personas primero también requiere considerar conscientemente cómo se incluye a las personas que están subrepresentadas y marginadas y cómo se sienten estas dentro de la organización. Se llamó a construir organizaciones en las que las personas puedan traer todos los aspectos de su humanidad a trabajar – *“una visión más holística de los seres humanos, que supone verlos no solo como empleados, sino como personas con toda una vida”*.

Esto requeriría un entorno que reconozca las distintas identidades que atraviesan las personas y los retos que ello supone, así como generar condiciones en las que los grupos marginados se sientan escuchados y puedan incidir en la forma en que crece una organización y se transforma y adapta a un mundo cambiante. *“Lo que sí necesitamos es ser parte de la discusión y poder confiar en que las decisiones que se adopten sean decisiones fundamentadas y no basadas en suposiciones.”*

Medir la salud mental

La red de la Federación Internacional también necesita rendirse cuentas a sí misma y medir hasta dónde promueve el bienestar y la salud mental en el trabajo y si lo que hace en ese sentido es suficiente. Como proveedores de ayuda humanitaria, somos eficaces cuando se trata de rendirnos cuentas a nosotros mismos sobre la calidad de los servicios que prestamos, la velocidad con la que intervenimos y el alcance de nuestras intervenciones.

Sin embargo, algunas Sociedades Nacionales operan permanentemente ante una crisis constante (o *permacrisis*) y eso suele afectar las condiciones de salud mental de los miembros del personal y de los voluntarios. Y aun hoy *“no existen indicadores como los traumas o los problemas psicológicos, el cansancio o el desgaste laboral”*.

Los dirigentes reflexionaron sobre las decisiones estratégicas que se necesitan adoptar para institucionalizar políticas de salud mental. Esas políticas o medidas deberán incluir mecanismos de rendición de cuentas para determinar realmente cómo están los miembros de nuestro personal y nuestros voluntarios en términos de indicadores de salud mental y qué función debemos

desempeñar para prevenir o aliviar los problemas de salud mental y lograr que las personas estén más satisfechas en el trabajo.

Se opinó que fomentar un entorno de trabajo saludable es una responsabilidad que debe ser compartida por todos. Es igualmente importante construir *“una cultura en la que las personas se hagan responsables unas de otras y se apoyen mutuamente, independientemente de si una es o no supervisora de la otra”*, y en la que también cada persona se preocupe por su propio bienestar. Una cultura apta para el futuro es una cultura en la que hay lugar para todo: para el trabajo, para el aprendizaje, para relacionarse y para preocuparse por los demás.

Preguntas para reflexión

¿Qué estrategias y medidas específicas pueden adoptar los dirigentes para crear entornos de trabajo que brinden apoyo y fomenten la confianza, la autonomía y el crecimiento personal?

¿Cómo pueden los dirigentes promover la diversidad y la inclusión dentro de la organización y crear condiciones para el intercambio de ideas diversas?

¿Qué medidas se pueden adoptar para que la red de la Federación Internacional rinda cuentas de lo que hace para promover el bienestar y la salud mental en el trabajo?

5

Cualidades de los dirigentes del futuro

Los dirigentes entrevistados coincidieron en que la rapidez con la que cambia el entorno, sumada a la incertidumbre y la complejidad del mundo y los desafíos humanitarios que plantea, exigirá que los dirigentes de la Federación Internacional desarrollen un conjunto amplio de aptitudes y comportamientos para intervenir en el futuro.

A continuación se brinda una lista no exhaustiva de las características que deben tener los dirigentes. En efecto, aunque no se mencionó explícitamente, para garantizar la ética y la incidencia de la función de dirección será necesario reforzar constantemente los principios de integridad, rendición de cuentas y transparencia como parte de todo el marco estratégico de la Federación Internacional.

En esta sección se exponen las aptitudes y comportamientos que permitirán a los dirigentes estar preparados para el futuro. Además de señalar aptitudes específicas para el futuro, los dirigentes resaltaron reiteradamente la importancia de ciertas características humanas, sin las cuales, a su juicio, nuestras organizaciones no podrían cumplir con su misión humanitaria.

Como señaló uno de los entrevistados, *“el dirigente del futuro tendrá que estar preparado para el cambio y dispuesto a aceptarlo y a adaptarse a lo que sea que conlleven esos cambios”*. ¿Qué es fundamental para que eso suceda?

Dirigentes resilientes y éticos

Muchos de los entrevistados señalaron que la resiliencia es una característica importante de los dirigentes, es decir, la capacidad de trabajar bajo muchísima

presión y no solo afrontar cambios desestabilizadores, sino también ser capaz de hacerlo ética e inclusivamente.

Un dirigente resiliente es aquel *“que puede absorber la presión que acompaña a muchos procesos de ampliación de las operaciones, sin que ello afecte el carácter ético de esas operaciones”*. Es un dirigente *“capaz de trabajar bajo presión y aun así adoptar buenas decisiones y hacer juicios acertados y ser capaz de articular todas las estructuras de la organización”*.

Un dirigente resiliente también es aquel que tiene claro cuál es el objetivo y se interroga a sí mismo frecuentemente, preguntándose qué lo lleva a estar donde está. La resiliencia también implica dirigentes que se preocupan por su propio bienestar mental, físico y emocional. Se trata de reconocer que los dirigentes necesitan crear sistemas de apoyo y fomentar los sistemas de apoyo que brindan redes de colegas, mentores y tutores.

“Ya no se trata de una [gesta] de un héroe individual.”

“El liderazgo y la ética no se deberían considerar el trasfondo. Debemos ser claros en este sentido, porque cuanto más hablemos de ello, más podremos demostrar a todos que para las organizaciones de la Cruz Roja preservar la ética en la función de dirección no es una concesión.”

Dirigentes de cara al futuro

Los dirigentes precisan desarrollar sus capacidades *“para aceptar cierto grado de incertidumbre y estar más preparados para interpretar el entorno externo”*.

Precisaremos aptitudes y herramientas que permitan a los dirigentes anticiparse y analizar tendencias y señales futuras con curiosidad y apertura. Precisamos *“estar más formados en materia de relaciones internacionales y geopolítica”* y ocuparnos de tendencias y cambios geopolíticos más amplios.

Sobre todo, precisamos dirigentes que puedan traducir esos conocimientos en medidas de políticas concretas que mejoren de manera decisiva la vida de las personas. Sin medidas de políticas concretas, fundamentadas y basadas en la información que recogemos, corremos el riesgo de que aunque seamos conscientes de los cambios que enfrentamos no podamos cambiar adecuadamente la institución para afrontar esas perturbaciones.

Una herramienta práctica que sugirieron los dirigentes fue la planificación prospectiva. Antes de adoptar una decisión estratégica importante, la formulación de hipótesis sobre las principales cuestiones que enfrentamos puede ayudar a vislumbrar posibles contextos que se podrían configurar en el futuro, pero sobre todo puede aportar información sobre las distintas opciones que podemos considerar para adaptarnos a las distintas versiones del futuro.

En un mundo con tanta incertidumbre y la posibilidad de que surjan rápidamente conmociones y crisis a gran escala, los enfoques tradicionales de planificación y estrategia ya no nos sirven. Muchas veces no es posible 'predecir' el futuro con cierto grado de certidumbre. La capacidad de examinar una gama de futuros posibles y entender las consecuencias que pueden tener es entonces esencial para construir organizaciones más ágiles y mejor preparadas.

Dirigentes innovadores

Los dirigentes son quizás el elemento más importante para determinar si nuestra organización se podrá o no volcar de lleno a la innovación. La función que cumplen los dirigentes, a todo nivel, en la promoción de culturas de innovación, en la generación de las condiciones necesarias para que prospere la innovación y ayudando a desarrollar prácticas de asunción de riesgos y experimentación es esencial.

El papel que desempeñan los dirigentes en la creación de condiciones propicias para que un sistema innova se destacó como fundamental para el futuro.

No obstante, también se insistió mucho en que los dirigentes deberían tener ellos mismos la capacidad de innovar.

“Precisaremos dirigentes que sean capaces de innovar, que sean capaces de idear formas nuevas de hacer las cosas. Será imperioso que encontremos nuevas formas de hacer las cosas. Porque si no lo hacemos, podríamos hasta perder lo que nos distingue de los demás: nuestros voluntarios”.

“Un dirigente innovador, en mi opinión, es alguien que puede aprender, tomar ideas de distintos ámbitos e incorporarlas o formularlas de manera tal que sirvan a su propio contexto.”

La curiosidad y la valentía de buscar nuevas soluciones y crear condiciones que permitan a una Sociedad Nacional ensayar enfoques nuevos y formas nuevas de trabajar ya no se consideran competencias especializadas, sino que deberán ser parte de las cualidades y competencias de todo dirigente.

No obstante, se plantearon inquietudes en cuanto a que no estaríamos haciendo lo suficiente para ayudar a los dirigentes a que se adapten a esto, a que adquieran las aptitudes necesarias para innovar, y que *“muy pocos han sido formados en cómo asumir riesgos”*. Se consideró importante para futuras estrategias de formación de dirigentes que se exhortara a la red de la Federación Internacional a invertir en la capacitación de nuestros dirigentes en materia de asunción de riesgos y en la aplicación de enfoques de innovación.

Dirección local sostenible

Los dirigentes pidieron inversiones estructuradas para desarrollar la función de dirección a nivel local en secciones y comunidades, con especial hincapié en los jóvenes. *“La contextualización comienza con el desarrollo de la función de dirección local, de la capacidad local para dirigir a nivel local”*. Estaremos preparados para enfrentar el futuro *“solo cuando tengamos dirigentes fuertes y resilientes a todos los niveles de la organización y para ello precisamos generar deliberadamente apoyo e inversión”*.

“El próximo presidente de la Sociedad Nacional será alguien que hoy está en una de las secciones.”

Desarrollar la función de dirección local implica también invertir en nuestros voluntarios, para que no sean vistos como *“meros seguidores, sino que ellos también lideren”*. En nuestra labor debemos dar prioridad a preparar a la juventud y a los voluntarios para que piensen a un nivel estratégico más elevado y darles participación en la formulación de estrategias, en vez de que los voluntarios *“solo actúen como seguidores o ejecutores”*.

Si bien se consideró esencial que sigamos con la búsqueda y contratación de nuevos dirigentes fuera de la organización, existe un importante déficit en la inversión y la atención que damos a cómo estimulamos a los dirigentes que están dentro de la organización, y por consiguiente se reclamó enfáticamente que se invirtiera en estrategias para revertir esto.

Dirigentes que practican la autorreflexión

Cuánto más caos e incertidumbre nos depare el futuro, más conscientemente se deberán abocar los dirigentes a la autorreflexión. *“Esto tiene que ser parte de nuestra descripción de tareas.”*

Uno de los aspectos esenciales de la autorreflexión ha sido, y es, que nos obliga a admitir y reconocer la estructura de poder. Los dirigentes plantearon que había que animarse a la autorreflexión para examinar las decisiones y medidas que adoptamos, los contactos que tenemos, los cargos que ocupamos y el efecto y la herencia que dejaremos para las generaciones futuras. *“¿Qué estamos haciendo para garantizar que la próxima generación tenga cimientos sólidos?”*

La autorreflexión ofrecería también una manera de fortalecer nuestra dedicación a los valores y principios humanitarios. *“Habrá muchas cosas en el futuro que nos tentarán a alejarnos de esos valores y principios. Pero creo que debemos comprometernos con esos valores y principios. De lo contrario, dejaremos de ser quienes somos.”*

Por último, la autorreflexión ofrece enormes posibilidades de aprendizaje que no aprovechamos si no reflexionamos constantemente.

“Debemos empezar por nosotros mismos. ¿Cómo puedo dirigir a otros si no soy capaz de dirigirme a mí mismo?”

Dirigentes que escuchan y valoran las opiniones de los demás

El futuro requerirá que los dirigentes creen estructuras para que haya un flujo constante de opiniones y comentarios. Los dirigentes deberían alentar a todos en la organización a que den sus opiniones y comentarios, especialmente *“aquellas personas que podrían cuestionar a los dirigentes y decir cosas que estos podrían no querer escuchar”*.

Y esto debería ser una práctica deliberada e institucionalizada que apoye y ayude a los dirigentes a considerar diversas perspectivas y enfoques, pero también a crear vías para adoptar mejores decisiones y medidas. Esto requerirá un cambio de mentalidad que lleve a que los dirigentes *“escuchen para aprender y no para reaccionar”*, así como cambios de comportamiento que impliquen que *“no haya nadie que tenga un papel dominante en las interacciones”* sino que *“se estimule la divergencia constructiva”*.

Dirigentes que aprenden constatemente

La red de la Federación Internacional será eficaz solo si predomina una mentalidad de aprendizaje entre todos los dirigentes.

“Como dirigentes tenemos que aceptar que es algo continuo. Se trata de estar dispuestos a aprender continuamente.”

Los dirigentes coincidieron en que no se debe dejar de aprender nunca. Esto requiere un enfoque multidimensional, ya que el aprendizaje se debe dar en todas sus modalidades, desde instancias formales hasta interacciones informales entre colegas. *“Es muy importante no dejar de aprender”.*

En el panorama tan cambiante de hoy, los dirigentes deben ser capaces de adaptarse a nuevas tecnologías y a la constante evolución del trabajo. Como señaló un dirigente, basta ver las posibilidades que ofrece la inteligencia artificial para constatar que se necesitarán nuevas aptitudes, conocimientos y capacidades que podrían cambiar y mejorar radicalmente nuestras intervenciones humanitarias.

Humildad, honestidad, sentido de compromiso

Como señaló un dirigente, *“la humildad, la honestidad y el compromiso”* son las características que impulsan el cambio y la obtención de resultados. Estas, junto con la bondad y la compasión, son cualidades de los dirigentes que serán esenciales para nuestra red ahora y en el futuro. *“La simpatía puede ayudarnos a generar confianza y captar la atención de otros para conseguir su apoyo, buenas ideas y comprensión.”*

“Asumir la responsabilidad cuando algo no resulta y reconocer a quienes se lo merecen cuando se hacen las cosas bien” es algo que parece sencillo, pero ¿lo vemos realmente con frecuencia en nuestra red?

Preguntas para reflexión

¿Qué condiciones y formas pueden servir para cultivar dirigentes eficaces que estén preparados para el futuro?

¿Cómo podemos garantizar que la inversión en dirigentes locales sea constante y estructurada, de manera de desarrollar la función de dirección a todos los niveles de la organización?

¿Cómo puede la red de la Federación Internacional garantizar que los dirigentes, en particular los de comunidades subrepresentadas y marginadas, tengan oportunidades de crecimiento y desarrollo dentro de la organización?

6 Enfoques para apoyar a dirigentes que se puedan desenvolver en el futuro

Los dirigentes que participaron en el presente estudio destacaron un conjunto de principios esenciales que deben caracterizar a la función de dirección. Estos principios podrían enriquecer a un marco de orientación para lograr el tipo de dirección justa, sostenible y apta para el futuro que necesita la Federación Internacional, a saber, dirigentes que:

1. anticipan los indicios tempranos de cambio y los transforman en oportunidades y medidas concretas;
2. demuestran una actitud colaboradora y comparten deliberadamente el poder, los conocimientos y la información;
3. fomentan una cultura de innovación y apertura al diálogo;
4. aceptan la incertidumbre, desafían el estado corriente de las situaciones y reconocen que la inacción es uno de los mayores riesgos;
5. dedican tiempo a la formación de otros dirigentes;
6. incluyen a las personas marginadas y subrepresentadas en los procesos de adopción de decisiones y formulación de estrategias;
7. concedan prioridad a la salud mental y al bienestar de los demás y de sí mismos;
8. practican la autorreflexión y el aprendizaje permanentes.

Estos principios de la función de dirección y otras observaciones vertidas por los altos dirigentes de organizaciones de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja que fueron entrevistados para el estudio sirven de base para elaborar una lista (inicial) de maneras de fortalecer las capacidades de los dirigentes de la Federación Internacional para transformarse y adaptarse a los desafíos y las

oportunidades del futuro. Si bien las modalidades y formas de actuar podrían ser distintas, el objetivo sería apoyar a los dirigentes a entender continuamente las circunstancias que surgen y a adaptarse ante dinámicas cambiantes.

Los dirigentes entrevistados coincidieron ampliamente en que construir una organización innovadora, altamente efectiva y sostenible requiere formar dirigentes a todos los niveles. Si se invierte en el desarrollo de la función de dirección y se brindan oportunidades y espacios para que dirigentes de todos los niveles puedan dirigir y experimentar, se fomentará una cultura del aprendizaje. Al construir una cultura del aprendizaje que premie la creatividad, la flexibilidad y la responsabilidad se promoverá una organización más adaptable y resiliente que está mejor preparada para atender las necesidades continuamente cambiantes de las comunidades a las que presta servicios.

A continuación se exponen algunas de las estrategias sugeridas específicamente por los entrevistados como estrategias en las que podríamos invertir.

Apoyo transformador entre colegas

Los dirigentes recalcaron el valor que pueden aportar las interacciones individuales, como los sistemas de tutores, las mentorías, el apoyo entre colegas y las conversaciones que implican reflexión. Se consideró que esta era una de las mejores maneras en que los dirigentes podían *“apoyarse mutuamente en un proceso de cambio”*. Una red de dirigentes tan diversa y rica en experiencias y aprendizajes como lo es la red de la Federación Internacional se podría aprovechar para vincular a dirigentes entre sí en función de sus contextos, necesidades y experiencias en torno a desafíos transformadores. Estas interacciones podrían brindar un espectro de apoyo, que vaya desde el acompañamiento en un proceso de transformación compleja hasta conversaciones menos profundas sobre cuestiones específicas.

Muchos dirigentes y el personal con el que trabajan en la red de la Federación Internacional impulsan transformaciones profundas y ambiciosas en el seno de sus Sociedades Nacionales. Las sesiones individuales ofrecerían una

oportunidad para que los dirigentes escucharan ideas nuevas y aprendieran enfoques nuevos, pero también para que pudieran mantener conversaciones francas sobre condiciones, opciones estratégicas, divergencias, desafíos y otros prerequisites para avanzar y dirigir en medio de la incertidumbre, con vulnerabilidad, valentía y apertura.

Espacios que “permitan el aprendizaje colectivo”

A pesar de las muchas reuniones a las que deben asistir los dirigentes, parecería que hay interés y necesidad de contar con espacios *“para fomentar un nuevo tipo de dirección en la que se pueda reflexionar con confianza, sin temor a exponerse al ridículo”*. Si examinarán las cuestiones estratégicas, los dilemas difíciles, las interconexiones y los riesgos sistémicos a través de la lente del futuro, los dirigentes podrían buscar colectivamente nuevas soluciones y maneras de trabajar manteniendo conversaciones francas, profundas y reflexivas sobre la función de dirección.

Estos espacios de innovación estimularían a los dirigentes a que se replanteen supuestos, a que sean más conscientes de sí mismos y a que piensen con un nivel mayor de complejidad. Abordar tales espacios con la mente abierta y admitir que uno no siempre tiene la solución, estimularía a los dirigentes a desentrañar problemas complejos desde muchas perspectivas diversas.

Viajes didácticos

Esta iniciativa consistiría en invitar a dirigentes de Sociedades Nacionales a visitar otras Sociedades Nacionales que estén en proceso de transformación. Funcionaría como un mecanismo de intercambio contextual para dirigentes que deseen liderar un cambio institucional.

La oportunidad de visitar, observar y experimentar ayudaría a las Sociedades Nacionales a entender mejor no solo el entorno, sino también un conjunto específico de condiciones que favorecen u obstaculizan la labor de transformación de la Sociedad Nacional que visitan. También brindaría espacio y tiempo para mantener conversaciones en persona sobre las cuestiones difíciles y las experiencias humanas, sin las cuales no serían posibles las transformaciones.

El programa de Liderazgo del Futuro

El programa de Liderazgo del Futuro ofrecería una oportunidad intensiva, creativa e inspiradora para aquellos dirigentes curiosos, ávidos de aprender, que les gustan los desafíos y no temen a lo desconocido. Este programa se ocuparía del mundo cambiante y lo que significa para la red de la Federación Internacional y reuniría a líderes de opinión, oradores influyentes y profesionales, así como nuevos conocimientos y metodologías para repensar a nuestras organizaciones y al papel que desempeñan los dirigentes en la promoción del cambio.

El programa brindaría a los dirigentes una oportunidad para tomar distancia de sus rutinas diarias y concentrarse en su desarrollo personal y profesional en un entorno distinto. Los alentaría a que se replanteen desde una nueva perspectiva los supuestos y prejuicios que tan abiertamente guían nuestra labor. El programa de Liderazgo del Futuro brindaría ideas, espacio y tiempo para experimentar e innovar y generar colectivamente nuevas condiciones y vías para las transformaciones. Ofrecería oportunidades para la creatividad, el crecimiento personal, una mayor conciencia, claridad y concentración para dirigir con efectividad, humildad y confianza.

Preguntas para reflexión

¿Es necesario crear un enfoque mundial de la función de dirección en la red de la Federación Internacional guiado por principios de liderazgo compartidos colectivamente?

¿Podría la red de la Federación Internacional definir y aprobar un conjunto de competencias y aptitudes para una dirección de cara al futuro, justa y sostenible, y una forma de medir esas competencias y aptitudes?

¿Qué vías concretas podría haber para fomentar y desarrollar esa dirección en toda la red de la Federación Internacional, incluido, entre otras cosas, aportando perspectivas y expertos externos?

7 Metodología

El presente estudio se basó en una metodología de investigación cualitativa que emplea un enfoque de razonamiento inductivo para desentrañar qué es lo esencial para que los dirigentes de las organizaciones de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja se preparen y afronten con eficacia los desafíos humanitarios del futuro.

Fuentes para la recolección de datos: entrevistas con dirigentes de la Federación Internacional

La principal forma de recolección de datos consistió en entrevistas abiertas semiestructuradas. Las entrevistas se realizaron en modalidad virtual. Se elaboró un protocolo de entrevistas que reflejaba las principales preguntas de investigación formuladas en función de los objetivos de investigación, así como la información obtenida en la investigación documental y en conversaciones con líderes de opinión y gestores del cambio externos a la Federación Internacional. Estas preguntas se ensayaron inicialmente en un primer conjunto de entrevistas y luego se modificaron ligeramente para obtener mayor información de los participantes. El proceso de entrevistas contó con un entrevistador para cada sesión de aproximadamente una hora de duración. Las entrevistas se realizaron entre septiembre y diciembre de 2022 y se grabaron y transcribieron literalmente.

Participantes

Los participantes representaban a Sociedades Nacionales procedentes de todas las regiones de la Federación Internacional y que trabajan en contextos

y entornos diversos. Participaron un total de 30 dirigentes, de los cuales 18 eran hombres y 12 mujeres. A fin de tener una perspectiva global de sus experiencias, se eligió a participantes de distintas edades y con distintos tipos de experiencia o cantidad de años en su línea de trabajo. También había variedad entre los entrevistados en cuanto a sus cargos, ya que se incluyó a secretarios generales, presidentes, miembros de juntas de gobierno y altos funcionarios de la Federación Internacional.

Consideraciones éticas

Se tuvieron en cuenta varias cuestiones técnicas dado que el presente estudio suponía entrevistar a secretarios generales, presidentes, miembros de juntas de gobierno y altos funcionarios de la Federación Internacional, así como líderes de opinión y gestores del cambio externos a la red de la Federación Internacional. Antes de realizar cada entrevista, se llevó a cabo un proceso de adhesión, en el que se describía a los participantes el proyecto en líneas generales y lo que implicaba, y los participantes enviaban su consentimiento por correo electrónico. Antes de comenzar cada entrevista, el entrevistador explicaba a los participantes que se esperaba de ellos y les pedía que dieran verbalmente su consentimiento a que se grabara la entrevista con fines de recolección de datos. Se aseguró a los participantes que se garantizaría y respetaría su anonimato. Por lo tanto, las entrevistas se codificaron de manera que fueran anónimas para que no se conociera la identidad de los participantes, y para garantizar que así fuera, cada entrevista la realizó un solo entrevistador.

Limitaciones en la recopilación de datos

La investigación tuvo algunas limitaciones. El método de recolección de datos – que consistió principalmente en entrevistas – planteó ciertas limitaciones, como también lo hizo el hecho de que la investigación se llevara a cabo en modalidad virtual. No pretendemos que las opiniones de los 30 participantes

entrevistados representen las conclusiones generales de toda la red de la Federación Internacional.

Dado que el proceso de entrevistas se realizó en forma virtual, en algunos casos hubo problemas de conexión y, por lo tanto, las grabaciones no pudieron captar ciertas palabras o frases.

Análisis de datos

En la fase inicial también llevamos a cabo una investigación documental en la que se estudió principalmente el futuro de las organizaciones y de la función de dirección y los grandes desafíos mundiales que afectarán inevitablemente nuestras formas de trabajar y dirigir. También mantuvimos conversaciones con gestores del cambio, analistas del futuro, pensadores y profesionales de otras organizaciones que estudian el futuro de la función de dirección y el futuro de los sectores humanitario y de desarrollo. Esto nos ayudó a definir la orientación inicial de nuestras preguntas de investigación.

Durante el proceso de análisis, interpretamos la información recolectada centrándonos en las respuestas que contestaban directamente nuestras preguntas de investigación. De esa manera pudimos obtener varios códigos, que luego se acotaron al codificar los temas que empezaban a surgir. Los códigos se basaron en sus similitudes y diferencias, para tener una idea más clara de las observaciones y experiencias de los dirigentes. Así se estableció una estructura de datos que reunía los códigos, los temas y las citas para cumplir con el objetivo de la investigación.

