ACADEMIA HUMANITARIA · HUMANITAIRES JOBS

Mini MBA humanitario: dirigir una organización humanitaria

Material del curso · Semana 1 : Liderazgo humanitario y gestión de equipos en crisis

Programa de dirección de exactamente 3 meses (12 semanas, 144 horas): liderazgo, estrategia, ciclo de proyecto, MEAL, finanzas y presupuestos de donantes, cumplimiento y fraude, movilización de recursos, cadena de suministro, RR. HH. y salvaguarda, riesgos y seguridad, negociación e incidencia, cambio y gobernanza. Ejercicios numéricos corregidos, tres exámenes mensuales exigentes con estudios de caso y un diploma verificable de la Academia Humanitaria.

https://humanitairejobs.org/es/academia/mini-mba-humanitaire/semaine-1/

Documento gratuito de la Academia Humanitaria. Puede imprimirse y compartirse libremente con fines de formación, sin modificaciones.

Semana 1 : Liderazgo humanitario y gestión de equipos en crisis

Objetivos

- Distinguir gestión y liderazgo, y elegir un estilo de dirección adaptado a la madurez del equipo y al nivel de urgencia.
- Construir y hacer funcionar un equipo multicultural bajo presión: roles, delegación, seguridad psicológica, gestión de conflictos.
- Tomar decisiones sólidas en la incertidumbre y rendir cuentas de ellas, sin sacrificar la salud del equipo.

Gestor, líder, jefe de misión: lo que realmente se espera de usted

En una organización humanitaria, la **gestión** consiste en obtener resultados previsibles con recursos limitados: planificar, organizar, controlar, rendir cuentas. El **liderazgo** consiste en dar una dirección cuando los planes ya no bastan: dar sentido, movilizar, arbitrar entre valores en tensión. Un jefe de proyecto o de misión necesita ambos, pero no en las mismas proporciones según la fase de la crisis.

Los estudios de la red ALNAP sobre liderazgo operativo (Buchanan-Smith y Scriven, 2011) mostraron que los responsables considerados eficaces por sus equipos no son quienes mejor dominan la técnica, sino quienes combinan cuatro cualidades: una **visión clara de las prioridades**, la **capacidad de decidir** sin información completa, la **atención a las personas** y la **capacidad de trabajar con otras organizaciones**. El liderazgo humanitario es, por tanto, ante todo relacional y colectivo.

Dimensión	Gestión	Liderazgo
Pregunta central	¿Cómo hacerlo?	¿Por qué y hacia dónde?
Horizonte	Plan de trabajo, presupuesto anual	Mandato, estrategia, reputación a largo plazo
Herramientas	Planificación, procedimientos, cuadros de mando, controles	Visión, relato, ejemplaridad, red, arbitraje
Riesgo si falta	Desorden, despilfarro, incumplimiento	Equipo desmotivado, pérdida de sentido, deriva de la misión

Nivel de exigencia: un buen gestor humanitario sabe decir lo que no hará. Rechazar una actividad fuera del mandato, una financiación contraria a los principios o una ampliación de zona sin medios de seguridad es un acto de liderazgo, no una falta de ambición.

Elegir el estilo: liderazgo situacional y contexto de urgencia

El modelo de **liderazgo situacional** (Hersey y Blanchard) propone adaptar el estilo al grado de competencia y de compromiso de cada colaborador en una tarea concreta, y no a la persona en general:

- **Dirigir** (E1): instrucciones precisas y control estrecho, para una persona motivada pero principiante en la tarea.
- **Entrenar** (E2): instrucciones y explicaciones, para una persona que progresa pero se desanima.
- **Apoyar** (E3): escucha y decisión compartida, para una persona competente pero insegura.
- **Delegar** (E4): objetivos y confianza, para una persona competente y autónoma.

El contexto humanitario añade una segunda variable: el **nivel de urgencia**. En las primeras 72 horas de una crisis repentina, un estilo directivo suele ser necesario y esperado (quién hace qué, dónde, antes de esta noche). Pero seguir siendo directivo después de la fase aguda agota al equipo y bloquea las iniciativas. El modelo de Goleman (2000) ayuda a nombrar estos desplazamientos: el estilo **coercitivo** es útil ante un peligro inmediato, el estilo **visionario** en un cambio de estrategia, el estilo **coach** para desarrollar al personal nacional que tomará el relevo, el estilo **democrático** cuando el equipo dispone de información que usted no tiene.

> Error frecuente: confundir urgencia con precipitación. Incluso en una fase aguda, tómese diez minutos para compartir el análisis: un equipo que entiende por qué actúa comete menos errores y toma mejores decisiones cuando usted no está.

Construir un equipo eficaz bajo presión

El modelo de **Tuckman** (formación, conflicto, normalización, desempeño) describe las etapas de un equipo. En el trabajo humanitario, la alta rotación del personal, sobre todo internacional, en contextos difíciles hace que un equipo vuelva regularmente a la fase de conflicto. La tarea del responsable es acortar estas fases mediante **rituales**: acogida estructurada, traspaso por escrito, reunión semanal breve, revisión posterior a la acción.

La investigación de Amy Edmondson sobre la **seguridad psicológica** (y el proyecto Aristóteles de Google, 2015) muestra que el primer factor de desempeño de un equipo es la convicción de que se puede señalar un error, hacer una pregunta o cuestionar una decisión sin ser castigado. En una ONG es también una condición de la seguridad y de la protección: un equipo que no se atreve a transmitir un rumor, un incidente o una sospecha de abuso pone vidas en peligro.

- **Aclarar los roles** con una matriz RACI (quién ejecuta, quién es responsable final, a quién se consulta, a quién se informa) para cada proceso crítico: compras, seguridad, contratación, informes a los donantes.
- **Delegar de verdad**: delegar un resultado, no una tarea; fijar el nivel de autoridad («decides tú y me informas» o «propones tú y decido yo»).
- **Equilibrar personal nacional e internacional**: el personal nacional representa más del 90 % de la fuerza laboral humanitaria; los puestos de decisión deben pasar

progresivamente a sus manos, con un plan de desarrollo explícito.

Conflictos, diversidad y comunicación intercultural

Los equipos humanitarios reúnen nacionalidades, estatus (nacional, internacional, contrato local, consultor), generaciones y relaciones con la jerarquía muy diferentes. Las dimensiones de **Erin Meyer** (The Culture Map) son útiles para descifrar malentendidos: comunicación explícita o implícita, crítica directa o indirecta, decisión por consenso o por el jefe, confianza basada en la tarea o en la relación.

Ante un conflicto, el modelo **Thomas-Kilmann** distingue cinco actitudes: competición, colaboración, compromiso, evitación, complacencia. Ninguna es buena en sí misma. La colaboración requiere tiempo y conviene a los asuntos importantes y duraderos; el compromiso conviene al reparto de recursos; la evitación puede ser sensata cuando lo que está en juego es menor o las emociones están demasiado vivas.

Método de mediación en cinco pasos, aplicable entre dos colegas:

1. Entrevistas por separado: escuchar los hechos, los sentimientos, las necesidades.
2. Comprobar que no se trata de una situación que corresponda a un procedimiento formal (acoso, abuso, fraude): en ese caso no hay mediación y se remite al mecanismo de denuncia.
3. Reunión conjunta con reglas: cada uno habla sin ser interrumpido; se describen comportamientos, no personas.
4. Búsqueda de opciones y acuerdo escrito sencillo: quién hace qué, a partir de cuándo.
5. Seguimiento a las dos o tres semanas.

Decidir en la incertidumbre y cuidar del equipo

El marco **Cynefin** (Snowden y Boone, 2007) ayuda a elegir una forma de decidir. En un dominio **simple** (una distribución estándar), se aplica el procedimiento. En un dominio **complicado** (el dimensionamiento de una red de agua), se consulta a expertos. En un dominio **complejo** (la evolución de un conflicto, la aceptación por una comunidad), se prueba a pequeña escala, se observa y se ajusta. En el **caos** (un ataque, una epidemia explosiva), primero se actúa para estabilizar y luego se analiza.

Para las decisiones importantes, una nota de decisión de una página protege a la organización y a quien decide: contexto, opciones (al menos tres, incluida «no hacer nada»), criterios, riesgos, decisión, condiciones de revisión. Permite después una **revisión posterior a la acción** honesta: la calidad de la decisión se juzga a la luz de la información disponible en ese momento, no solo por su resultado.

Por último, un líder humanitario es responsable de la salud de su equipo. El estudio de la Fundación Antares y los CDC (Lopes Cardozo et al., 2012) mostró que aproximadamente uno de cada cinco trabajadores humanitarios presentaba síntomas de depresión después de su misión, y que el apoyo del equipo y de la organización reducía claramente ese riesgo. Las medidas que de verdad protegen son conocidas: descansos y vacaciones efectivamente

tomados (R&R), una carga de trabajo realista, apoyo entre pares, acceso a apoyo psicológico confidencial, reconocimiento, y un responsable que da ejemplo respetando sus propios límites.

> Referencia: si su equipo trabaja más de 60 horas semanales durante más de cuatro semanas, ya no es una fase de emergencia, es un problema de dotación de personal que hay que plantear a la dirección y a los donantes.

Ejercicio: diagnóstico de liderazgo de una base de terreno

Situación. Llega como jefe de base a una zona donde la organización trabaja desde hace 18 meses. El equipo cuenta con 26 personas: 3 internacionales y 23 nacionales. En seis meses se han sucedido dos jefes de base, tres incidentes de seguridad no se notificaron a tiempo, la tasa de ejecución de la principal subvención es del 41 % a mitad de periodo, y dos supervisores nacionales ya no se hablan tras un desacuerdo sobre contrataciones.

Trabajo solicitado (2 páginas). 1) Clasifique los problemas según Cynefin (simple, complicado, complejo, caos) y justifique. 2) Para cada uno de los cinco miembros clave del equipo (adjunto de logística con experiencia, nueva responsable MEAL, los dos supervisores en conflicto, contable de base muy autónomo), indique el estilo situacional adecuado. 3) Proponga su plan de los 30 primeros días: tres rituales de equipo, una matriz RACI para la notificación de incidentes y el enfoque de mediación entre los supervisores.

Elementos de corrección. La falta de notificación de incidentes es ante todo un problema de seguridad psicológica y de claridad de roles (complejo), no solo de un procedimiento ausente. La baja ejecución presupuestaria es un problema complicado: análisis línea por línea con finanzas y el jefe de proyecto. El conflicto entre supervisores debe verificarse primero: si afecta a sospechas de favoritismo en la contratación, corresponde a un procedimiento formal y no a una mediación.

Para recordar

- La gestión produce resultados previsibles; el liderazgo da una dirección cuando los planes ya no bastan.
- El estilo se elige por tarea y por persona (Hersey y Blanchard), y según la fase de la crisis.
- La seguridad psicológica es un factor de desempeño y una condición de la seguridad y la protección.
- Antes de cualquier mediación, comprobar que el conflicto no corresponde a un procedimiento formal (abuso, acoso, fraude).
- Decidir según el dominio Cynefin, documentar la decisión y proteger la salud del equipo como un resultado en sí mismo.

Cuestionario

1. Una logista nacional con mucha experiencia se encarga por primera vez de una licitación internacional según las normas de un nuevo donante. Según el liderazgo situacional, para esta tarea concreta el estilo más adecuado es:
   A. Delegar, porque tiene experiencia
   B. Entrenar: explicar las normas y hacer un seguimiento cercano, porque su competencia en esta tarea es baja aunque su compromiso sea alto
   C. Apoyar solo mediante la escucha
   D. No cambiar nada en su descripción de puesto

2. Un equipo rara vez señala sus errores y los incidentes llegan tarde. La palanca más eficaz a largo plazo es:
   A. Sancionar sistemáticamente los retrasos en la notificación
   B. Añadir un formulario más
   C. Construir la seguridad psicológica: agradecer las notificaciones, analizar sin buscar culpables, dar ejemplo
   D. Centralizar todas las decisiones en el jefe de base

3. Dos supervisores se enfrentan; uno acusa al otro de haber contratado a miembros de su familia. ¿Cuál es el enfoque correcto?
   A. Organizar una mediación para que se reconcilien
   B. Remitir al procedimiento formal de denuncia (posible conflicto de intereses) y no tratarlo como un simple conflicto de relación
   C. Trasladar a uno de los dos de inmediato
   D. Dejar que el tiempo resuelva el desacuerdo

4. La evolución de la aceptación de su organización por las comunidades de una zona recién accesible corresponde, en el marco Cynefin, al dominio:
   A. Simple: aplicar el procedimiento
   B. Complicado: pedir a un experto
   C. Complejo: probar a pequeña escala, observar y ajustar
   D. Caótico: actuar sin analizar
5. ¿Qué afirmación sobre la nota de decisión es correcta?
   A. Solo es útil si la decisión tiene éxito
   B. Permite juzgar la calidad de una decisión según la información disponible al decidir, y debe incluir la opción «no hacer nada»
   C. Sustituye la consulta al equipo
   D. Solo afecta a las decisiones financieras

Respuestas del cuestionario : 1. B · 2. C · 3. B · 4. C · 5. B