

La Cruz Roja, fiel a su propósito en las zonas de conflicto

¿Qué lecciones pueden extraer las empresas de logística de la valiosa labor que realiza la Cruz Roja en algunas de las zonas más difíciles del mundo?



1 de octubre de 2010

Al igual que las empresas, organizaciones humanitarias como el Comité Internacional de la Cruz Roja han tenido que revisar sus estrategias y métodos para afrontar los retos de un

mundo cada vez más fragmentado y polarizado. “Las líneas tradicionales se han difuminado”, afirma Christophe Hambye, director de logística del CICR, que ha trabajado en Pakistán, Etiopía, las repúblicas de la extinta Unión Soviética y la antigua Yugoslavia. “Lo que era relativamente sencillo se ha convertido en algo mucho más complejo”.

Cuando tus operaciones abarcan todo el planeta, ¿cómo garantizas la ayuda a quienes más la necesitan si tienes que hacer frente a obstáculos que no son meros trámites burocráticos sino controles de carretera, minas, campos de batalla o zonas devastadas? ¿Cómo mantienes la proximidad con tus “clientes” cuando tu base se encuentra a veces a miles de kilómetros de ellos?

Todas estas cuestiones preocupan mucho a Hambye, sobre todo teniendo en cuenta que los países donde opera el CICR –desde la franja de Gaza a Irak, Afganistán o Yemen– cada vez son más inestables. Hasta cierto punto, su entorno de trabajo global siempre se ha caracterizado por los conflictos y las decisiones complejas. Pero Hambye cree que la situación ha empeorado desde el 11-S.

Para el CICR, como para muchas otras organizaciones internacionales, permanecer fieles a su misión histórica exige una disciplina y un compromiso mayores porque “si de verdad queremos llegar a quienes necesitan nuestros servicios, puede que nos tengamos que exponer mucho más que antes”.

Una cadena de mando bien definida

El Movimiento Internacional de la Cruz Roja y Media Luna Roja ha prestado ayuda humanitaria esencial a víctimas de desastres naturales y conflictos armados durante 150 años y es una de las instituciones más conocidas y respetadas del mundo. Para una organización de su tamaño y alcance, es de suma importancia establecer y mantener una cadena de mando y unas responsabilidades bien definidas.

Como explica Hambye, la Cruz Roja es una red mundial compuesta por tres órganos principales: el **CICR** y la **Federación Internacional**, ambas con sede en Ginebra, y las **Sociedades Nacionales**, presentes en casi todos los países del mundo.

Para garantizar la cooperación y asociación eficaz entre sus distintas ramas autónomas, la Cruz Roja estableció un mecanismo de reparto de tareas basado en distintos mandatos. Así es cómo funciona:

- En los conflictos internacionales, como la guerra de 33 días de Israel contra Hezbolá en el Líbano en 2006, normalmente es el **CICR** quien lidera la respuesta.
- La **Federación**, por su parte, dirige las operaciones de ayuda humanitaria cuando se produce un desastre natural que precisa más recursos de los que dispone la Sociedad Nacional afectada, caso del terremoto de Haití en enero de 2010.
- Por último, en algunas situaciones, la **Sociedad Nacional** puede asumir el papel de “agencia principal”, tal y como lo llama la Cruz Roja, siempre que cuente con recursos suficientes para coordinar la operación en el país afectado. Es lo que ocurrió tras el huracán Katrina en agosto de 2005, cuando la Cruz Roja de Estados Unidos lideró la respuesta general del movimiento.

Una vez que se toma la decisión de quién ha de liderar una operación determinada, la organización moviliza todos los recursos de que dispone. Por ejemplo, en la operación de ayuda humanitaria tras el terremoto de Haití, coordinada por la Federación, participaron el CICR, la Cruz Roja haitiana, la Cruz Roja de la República Dominicana y muchas otras Sociedades Nacionales, especialmente la estadounidense.

Hambye destaca dos factores esenciales del éxito del movimiento de la Cruz Roja a la hora de prestar ayuda humanitaria:

- **Respuesta rápida, eficiente y coordinada.** El CICR ha establecido una Unidad de Despliegue Rápido, entre otros mecanismos, para identificar y movilizar de inmediato el personal, el equipo y las instalaciones necesarios.
- **Amplia presencia sobre el terreno.** “Si no estás ahí, pierdes proximidad con quienes debes conocer para llegar hasta los que más necesitan tu ayuda. Como delegado del CICR, has de estar preparado para salir y hablar con quien sea necesario”.

Esta capacidad de acceso es un factor básico que en algunos casos no está exento de polémica. “Nuestro mandato es cuidar a todas las víctimas de los conflictos, sean del bando que sean. Para ello, hemos de hablar con los talibanes o con las milicias de Irak y Somalia. Si adoptas la postura de no hablar con quién te trata mal o consideras malo, te arriesgas a no poder acceder a las víctimas y no cumplir la tarea que tienes encomendada”.

No hay duda de que las líneas son difusas, pero precisamente por eso, para desmentir a los críticos que pongan en duda sus decisiones, es muy importante que una organización internacional tenga claro cuál es su misión y esté preparada para explicarla una y otra vez.

Lucha contra los abusos

Explorar sobre el terreno la realidad local es fundamental. Pero, ¿qué pasa cuando a tus “clientes” no les interesa tanto cooperar contigo como manipularte o negar y cubrir abusos, como le ha ocurrido en ocasiones al CICR en sus negociaciones con funcionarios y autoridades?

En primer lugar, ayuda el hecho de que todo el mundo haya firmado una serie de convenciones reconocidas universalmente y aceptado las mismas condiciones en el desempeño de su labor. Para el CICR, esto incluye el derecho a visitar prisioneros o detenidos sin la presencia de terceras partes.

“La confidencialidad es capital. Es lo que permite al CICR generar confianza, abrir canales de comunicación e influir en los cambios”.

Aunque el CICR ha adoptado la política de no divulgar jamás acusaciones individuales de abuso, esta confidencialidad no equivale a consentir o permanecer en silencio. Si es necesario, transmitirá su preocupación a las instancias más altas, jefes de Estado incluidos, para poner fin a los abusos que ha documentado. Según la organización, las autoridades reconocen más los problemas y se comprometen más a tomar medidas cuando se les plantean entre bastidores.

“El CICR tiene una gran autoridad moral y los gobiernos no se pueden permitir que les llame la atención, aunque sea extraoficialmente”. Aun así, en algunas ocasiones se han divulgado los informes del CICR, como ocurrió con el de los abusos y torturas cometidos en la prisión iraquí de Abu Ghraib, controlada por Estados Unidos, que llegó a la prensa en 2004.

Gracias a su presencia sobre el terreno, el CICR empezó a recabar información sobre personas desaparecidas y centros de detención donde supuestamente se las retenía. “Reunimos testimonios que contrastamos y otras pruebas para que la denuncia ante las autoridades fuera lo más fundada posible”.

El informe documentó malos tratos deliberados, como violencia física, abusos verbales, desnudos forzados y el hecho de mantener esposados a los prisioneros en posturas incómodas durante largo tiempo. A pesar de que muchos de estos métodos contravenían los convenios de Ginebra, el Ejército de Estados Unidos dio largas al asunto. En mayo de 2004 el informe se filtró a la prensa. “Nadie sabe por qué o quién lo hizo”. Hambye insiste en que no fue el CICR. “Originó muchos quebraderos de cabeza para la dirección”.

La ubicación lo es todo

Para una organización cuyas actividades cubren todo el planeta, la distribución geográfica lo es todo. El CICR tiene dos centros operativos, en Ginebra y Nairobi, en los que se almacenan para su envío mercancías de alto valor añadido y bajo volumen, como equipos médicos y de ingeniería.

El almacenamiento de mercancías de mucho volumen, como artículos de emergencia para el hogar –lonas, mantas y botiquines de primeros auxilios–, se reparte por todo el mundo y está parcialmente subcontratado al sector privado y la Federación para atender las operaciones de baja intensidad. Se trata de un modelo no muy diferente del almacenamiento virtual introducido por empresas como Amazon o Dell.

“El CICR tiene reservas por todo el mundo, parte de las cuales no nos vemos obligados a prefinanciar o mantener”, afirma Hambye.

La organización también dispone de una red de centros regionales que atienden las necesidades de las operaciones sobre el terreno en áreas muy conflictivas: Ammán, Abiyán, Duala y Peshawar. “Estas ciudades se encuentran en regiones en las que ya tenemos amplios compromisos a largo plazo”.

Creando redes fuertes y flexibles

La creación de redes sólidas constituye una parte esencial del esfuerzo para que todo funcione. Cualquier país cuenta con una Cruz Roja o Media Luna Roja nacional responsable de sus propias actividades médicas o sociales.

Para lograr una mayor cohesión de las distintas partes del movimiento, el CICR y la Federación organizan conferencias regularmente, así como reuniones con las Sociedades Nacionales.

Paralelamente, el CICR ha de gestionar una red más flexible de instituciones que apoyan sus operaciones más urgentes de ayuda humanitaria. Primero identifica aquellos lugares en los que ya cuenta con operativos de crisis y que podrían servir de plataforma para la ayuda humanitaria de emergencia. Después estudia los valores y capacidades estratégicas de sus Sociedades Nacionales.

“Algunas Sociedades Nacionales, como las escandinavas, ofrecen numerosas capacidades,

mientras que otras tienen experiencia en áreas más concretas. Por ejemplo, la Cruz Roja japonesa, especializada en la gestión de terremotos, jugó un papel importante en nuestra operación de ayuda humanitaria en Haití”.

Además de su red mundial de Sociedades Nacionales, el CICR también cuenta con otras redes potentes en los ámbitos de la investigación y el mundo académico, lo que dota al movimiento de un amplio abanico de ideas y perspectivas procedentes de todo el mundo.

Salir de la oficina

El CICR emplea actualmente a unas 900 personas en su sede de Ginebra, más 1.400 expatriados -tanto especialistas como delegados- en misiones sobre el terreno en todo el mundo. Su trabajo se apoya en unos 11.000 empleados locales.

Para la supervisión de las operaciones sobre el terreno, el CICR sigue recurriendo a un gran número de expatriados, aunque su intención es asignar más puestos de gestión sobre el terreno al personal local.

De todas formas, hay razones de peso para recurrir a expatriados en estos casos. La más importante es que a estos empleados les puede resultar más fácil mantener cierta distancia emocional respecto a lo que ocurre sobre el terreno y son menos susceptibles a las presiones locales.

Hambye pone como ejemplo lo que le ocurrió cuando, estando destinado en Pakistán, empezó a recibir amenazas anónimas, procedentes casi con toda seguridad de una red de proveedores locales a los que se había impedido desviar dinero del CICR.

“La situación se volvió muy tensa y nuestro nivel de exposición era alto, así que me asignaron un guardaespaldas/ chófer personal desarmado, y lo dejamos todo listo para que mi esposa e hijos pudieran abandonar el país inmediatamente si fuera necesario, algo que habría sido mucho más difícil si hubiéramos sido paquistaníes”.

Competencias diversas con cualidades humanas

Para su departamento de logística, el CICR contrata a especialistas en cadenas de suministro con todas las cualidades humanas y aptitudes necesarias para trabajar en situaciones

sensibles y a veces peligrosas.

Como la página web de selección de personal del CICR indica, personas “tenaces pero flexibles, creativas pero metódicas, a un tiempo curiosas y discretas, sensibles pero capaces de controlar sus emociones”.

Con su formación en derecho y economía, Hambye ilustra la amplia serie de competencias que en general se pide al personal del CICR.

“En el departamento de logística nos encargamos de las compras, almacenamiento y entrega de los bienes y servicios de todas las instituciones, desde vehículos y medicinas hasta gasolina y aviones chárter”.

Esto implica estar permanentemente en contacto con los proveedores de la organización, así como informar regularmente a los departamentos financiero y de captación de fondos del CICR. Por tanto, el personal de logística ha de tener tanto ciertos conocimientos de finanzas como dotes de negociación y la capacidad de manejar contratos.

Pero lo que más llama la atención es la gran variedad de responsabilidades que tienen asignadas: “Haces un poco de gestión de RR.HH., finanzas, planificación y programación, informes, compras, envíos e incluso algo de investigación y desarrollo”.

Para motivar a su personal en Ginebra y darles una perspectiva más equilibrada de cuál es la labor de la organización, el CICR les anima a desplazarse hasta el lugar donde se encuentran los “clientes”: el terreno de operaciones. Allí visitan proyectos y almacenes, y conocen y trabajan junto a los beneficiarios directos de los proyectos.

Hambye considera que esta política resume la esencia del CICR: “Ésa es en el fondo nuestra identidad corporativa. Queremos que todos nuestros trabajadores estén lo más cerca posible”.



Un viaje de negocios que cambió el mundo

El CICR debe sus orígenes a la visión y determinación de Henry Dunant, un hombre de negocios suizo.

En junio de 1859, mientras recorría el norte de Italia en viaje de negocios, Henry Dunant fue testigo de la batalla de Solferino. Horrorizado al ver que decenas de miles de soldados eran abandonados a su suerte sin atención médica, Dunant hizo un llamamiento a la población local para que le ayudara a atender a las víctimas de ambos bandos.

A su regreso a Ginebra, Henry Dunant publicó el libro *Un souvenir de Solferino* (1862), en el cual pedía la formación de sociedades de ayuda voluntaria para socorrer a las víctimas de las guerras. También que ese servicio a los militares heridos y enfermos fuera neutral. Un año después se fundó la organización que más tarde se conocería como Comité Internacional de la Cruz Roja (1863).

En 1864, delegados de 16 países se reunieron en Suiza, donde firmaron y adoptaron el

Convenio de Ginebra para “aliviar la suerte de los heridos y los enfermos de las fuerzas armadas en campaña”. El convenio preconizaba la neutralidad del personal médico, un tratamiento imparcial y humano de los heridos, la protección de los civiles que colaboraran en las labores de ayuda y el uso de un símbolo para identificar al personal y los suministros médicos.

En honor de la nacionalidad de Dunant, el emblema adoptado –una cruz roja sobre fondo blanco– fue la bandera suiza con los colores invertidos. El símbolo de la media luna roja, utilizado por primera vez por el imperio Otomano en 1876, fue reconocido oficialmente en 1929.

El Convenio de Ginebra original, junto con sus revisiones y tratados posteriores, como los relativos a los prisioneros de guerra, ha sido secundado por casi todos los países del mundo. El Comité Internacional de la Cruz Roja ha recibido el premio Nobel de la Paz en 1917, 1944 y 1963.

Este artículo se publicó originalmente en la revista [IESE Insight magazine \(núm. 7, cuarto trimestre de 2010\)](#).

www.iese.edu/es/insight