

Gestión del estrés en trabajadores humanitarios

Guía de buenas prácticas

Tercera edición

ANTARES
FOUNDATION



Gestión del estrés en trabajadores humanitarios

Guía de Buenas Prácticas



© Antares Foundation, Marzo de 2012

Se pueden obtener copias gratuitas de esta tercera edición revisada de 'Gestión del Estrés en Trabajadores Humanitarios - Guía de Buenas Prácticas' de la Antares Foundation. La última versión actualizada se puede descargar de www.antaresfoundation.org.

Sólo se autoriza la reproducción de este material a las ONG y a otras organizaciones o instituciones interesadas para su propio uso. Sólo se permitirán otros usos previa autorización escrita de Antares Foundation.

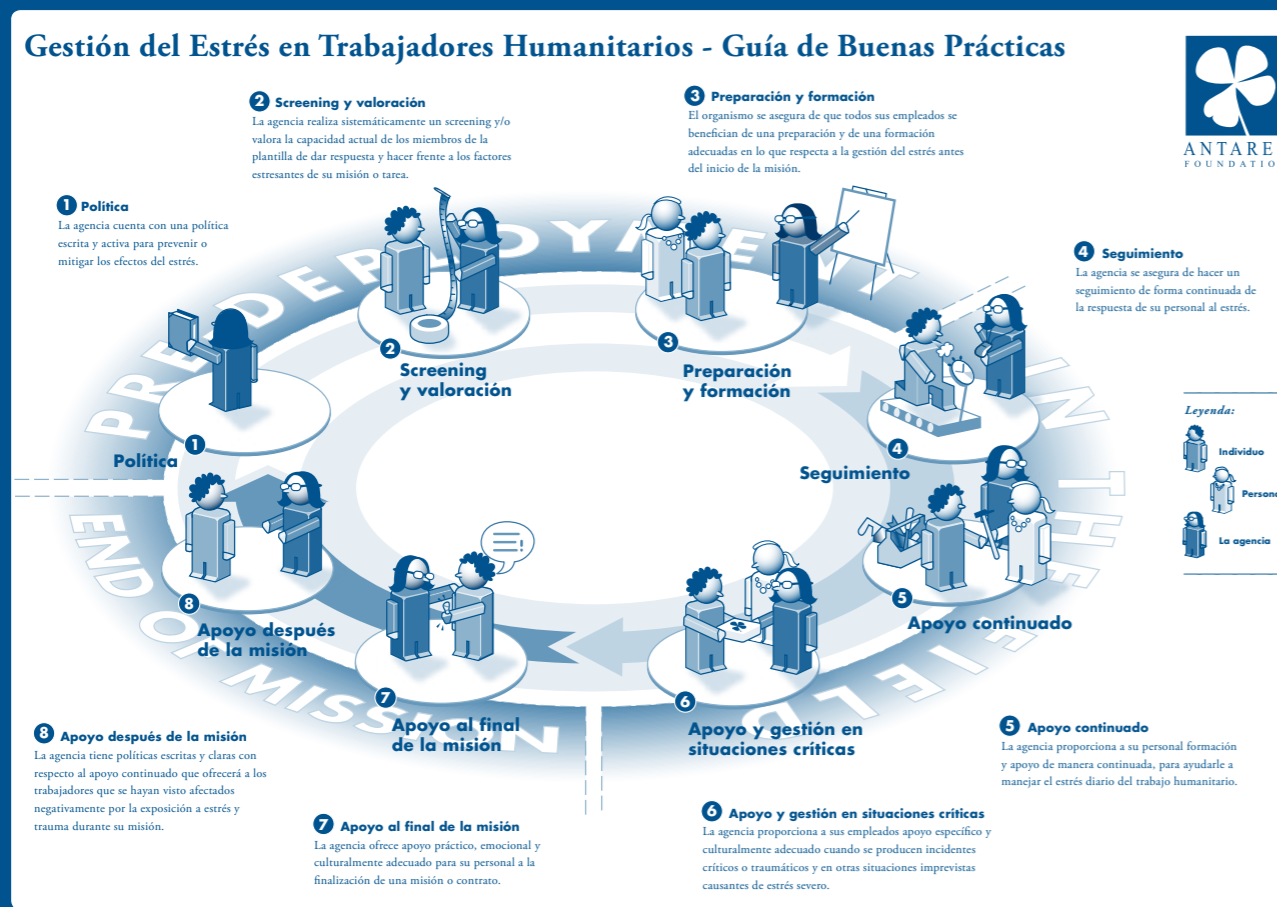
Le rogamos dirijan cualquier feedback, pregunta o consulta a:

Antares Foundation
Wg-Plein 357
1054 SG Amsterdam, Holanda
Tel.: + 31 20 330 83 40
Fax: + 31 20 422 13 20
Email: antares@antaresfoundation.org
www.antaresfoundation.org

Contenidos

Prólogo	5
Antecedentes	
Objetivos de la Guía	
Orígenes de la Guía	
Revisión de la Guía	
Introducción	7
¿Por qué gestionar el estrés de los trabajadores?	
¿En qué se basa la guía?	
Organización de la guía	
Próximos pasos: cómo utilizar este documento	
Principios para una buena práctica	
Principio 1: Política	14
Principio 2: Screening y Valoración	16
Principio 3: Preparación y Formación	19
Principio 4: Seguimiento	22
Principio 5: Apoyo Continuo	24
Principio 6: Apoyo y Gestión en Situaciones Críticas	27
Principio 7: Apoyo al Final de la misión	30
Principio 8: Apoyo Después de la Misión	33
Anexo 1: Glosario	35
Anexo 2: Recursos adicionales	37
Reconocimientos	38

Representación Visual de la Guía



Prólogo

Antecedentes

La ayuda humanitaria ha pasado de una ayuda a pequeña escala mediante iniciativas privadas, misioneros, beneficencias, comunidades y fundaciones, a una amplia variedad de programas organizados por grandes y pequeñas ONGs (organizaciones no gubernamentales), gobiernos nacionales y organizaciones transnacionales como Las Naciones Unidas. Las organizaciones humanitarias de hoy en día están más profesionalizadas y mejor equipadas y preparadas que hace años. Sin embargo, la exposición directa a la miseria, el número cada mayor de aumento de personas afectadas por las crisis humanitarias, el deterioro de la seguridad y la limitación de los recursos disponibles implica que los trabajadores humanitarios siguen expuestos a una amplia variedad de fuentes de estrés.

La calidad de atención profesional y la atención psicosocial han demostrado ser un importante activo en el control del estrés y en la prevención y el tratamiento del estrés traumático y postraumático. Si bien, la mayoría de las organizaciones son conscientes de estos problemas, a menudo los sistemas de atención para el personal nacional e internacional están insuficientemente desarrollados y no se les presta ni la atención ni los recursos necesarios.

Al tener una amplia experiencia en agencias humanitarias tanto nacionales como internacionales, Antares Foundation ha comprendido la importancia de afrontar el estrés a muchos niveles y en muchas organizaciones. Las solicitudes de información, ideas y estrategias para desarrollar un programa sobre estrés para el personal humanitario han llevado al desarrollo y revisión de esta *Guía de Buenas Prácticas*.

Objetivos de la Guía

La *Guía de Buenas Prácticas* pretende ayudar a las organizaciones a definir sus propias necesidades en relación al control del estrés, y a desarrollar su propio sistema de atención al personal. El proceso será distinto para cada organización. Las agencias nacionales e internacionales, las grandes y pequeñas organizaciones tendrán que encontrar el proceso y las políticas que funcionen en sus respectivos casos. Los ocho principios sugeridos en la *Guía* pueden aplicarse de forma universal, pero se implementarán utilizando indicadores basados en el contexto y la cultura específicos de cada organización. Los protocolos y las políticas para la gestión del estrés podrán abarcar desde una sola página hasta un manual exhaustivo, ampliamente desarrollado. No obstante, en todos los casos, los directores de las organizaciones deberán ser los responsables de su implementación. Esperamos que estos principios les ayuden en la tarea.

El origen de la Guía

Durante los últimos nueve años, la Antares Foundation ha estado colaborando con los Centros para el Control y la Prevención de Enfermedades, de Atlanta, EEUU (CDC). Esta singular cooperación combina experiencia práctica y conocimiento teórico, y ha reunido a investigadores, directores de ONGs y expertos en salud, que trabajan para lograr un enfoque integral para mitigar el estrés en trabajadores

humanitarios. La *Guía de Buenas Prácticas: Gestión del Estrés en Trabajadores Humanitarios* (2004; revisada en 2006, 2012) es uno de los principales productos de la colaboración Antares - CDC. Sin la contribución económica de CDC, estas publicaciones no podrían haberse realizado.

La *Guía* fue concebida como una presentación sistemática e integral de vanguardia sobre la gestión del estrés en trabajadores humanitarios. Las ediciones anteriores fueron el resultado de varios años de trabajo llevado a cabo por un grupo de trabajo de expertos internacionales reunidos por la Antares Foundation. El grupo de trabajo incluía directivos de ONGs nacionales e internacionales (entre ellos, Directores de Recursos Humanos, Directores de Seguridad y Directores de País), expertos académicos y clínicos en estrés y en la gestión del estrés 'normal' y postraumático, y personal psicosocial de ONGs con responsabilidad en el ámbito del apoyo al trabajador.

Una vez desarrollada la *Guía*, se prepararon las traducciones a los idiomas francés, español, suahili, albanés y árabe. Se desarrollaron también varios materiales auxiliares. Estos incluían materiales de formación (entre ellos, una representación gráfica de la *Guía*, presentaciones en podcast sobre la gestión del estrés, presentaciones en Power Point sobre la *Guía* y sobre prácticas de gestión del estrés para personal y coordinadores, presentaciones de talleres, y materiales auxiliares para aprendices), y una guía de formación de facilitadores. Otros materiales de apoyo disponibles incluyen una versión interactiva de la guía en la web, que contiene un glosario y explicaciones sobre conceptos clave y recursos adicionales; un documento de 'reducción de riesgos' que explica las evidencias y los principios en los que se basaba la *Guía*; y materiales para ayudar a las agencias a analizar sus propias prácticas de gestión del estrés y a establecer prioridades para el desarrollo de ulteriores actividades dirigidas a reducir los riesgos de su personal.

En los años transcurridos desde que apareció la *Guía*, se ha extendido la comprensión de que las agencias humanitarias tienen una responsabilidad en la reducción de los riesgos a los que se enfrenta su personal, y en darle apoyo. Una Hoja de Acción sobre apoyo psicosocial se incluyó en la *Guía del IASC sobre Salud Mental y Apoyo Psicosocial en Emergencias Humanitarias y Catástrofes*, Inter-Agency Standing Committee (Comité Interagencial Permanente) (2007)*, y People In Aid ha publicado un extenso informe sobre *Enfoques sobre la Atención al Trabajador en ONGs Internacionales* (2009), así como otros materiales para la ayuda al bienestar del trabajador. Las presentaciones sobre la gestión del estrés de los trabajadores se han convertido en práctica habitual en conferencias internacionales sobre asuntos humanitarios (Ej., la conferencia anual de la Sociedad Internacional para el Estudio del Estrés Traumático, la Conferencia Europea sobre el Estrés Traumático, el InterAction Forum). Varias conferencias internacionales (South Bend, Indiana 2004; Denver,

Colorado 2008; Melbourne, Australia 2009) y varias conferencias internacionales Antares / CDC en Amsterdam entre 2002 - 2011, se dedicaron en su totalidad a ese tema. Varias agencias importantes en Estados Unidos, Australia y Europa han creado puestos para especialistas en la atención del personal. El creciente consenso sobre la importancia de la atención del personal ha quedado claramente expresado en el ‘Consenso Europeo sobre Ayuda Humanitaria’, firmado por el Consejo de Europa, el Parlamento Europeo y la Comisión Europea; ‘La buena práctica en la gestión y el apoyo del personal es una función clave en la gestión, y en consecuencia, la seguridad, el bienestar, los derechos, la dignidad y la eficacia del personal son prioritarios’.

* *La provisión de apoyo para mitigar las posibles consecuencias psicosociales del trabajo en situaciones de crisis, es una obligación moral y una responsabilidad para las organizaciones que exponen a su personal a situaciones extremas. Para que las organizaciones puedan ser eficaces, es necesario que mantengan a su personal en buen estado de salud. Es necesario un enfoque sistémico e integral en la atención del personal en todas las fases de la misión - incluidas las emergencias - y en todos los niveles de la organización para mantener el bienestar del personal y la eficacia organizativa (Guía del IASC sobre Salud Mental y Apoyo Psicosocial en Emergencias Humanitarias y Catástrofes, 2007, p.87).*

Revisión de la Guía

Varias circunstancias han determinado la necesidad de una tercera edición de la *Guía*.

En primer lugar, se han producido cambios significativos en la propia fuerza de trabajo humanitaria:

- El número de personas implicadas en el trabajo humanitario ha aumentado drásticamente.
- La composición de la fuerza de trabajo humanitaria ha cambiado. Incluso en las ONG internacionales (Ej., Europeas, Norteamericanas), el personal está compuesto por una abrumadora mayoría de trabajadores nacionales.
- Los ataques directos contra el personal humanitario se han convertido en práctica habitual en muchas regiones, y la idea de un ‘espacio humanitario neutral’ ha sido objeto de ataques.
- La ayuda humanitaria se ha visto mezclada de forma progresiva con la política internacional y la política militar de las grandes potencias.

En segundo lugar, nuestro conocimiento acerca de las necesidades psicosociales del personal y de los factores que afectan a su bienestar, ha aumentado exponencialmente. Ello implica, en parte, un aumento en los estudios formales sobre el estrés del personal - sus fuentes, sus consecuencias y factores de riesgo y de protección. La colaboración Antares/CDC ha dado lugar a un importante proyecto de investigación longitudinal sobre el estrés en trabajadores humanitarios internacionales, además de estudios sobre el estrés en personal nacional en Uganda, Jordania y Sri Lanka. (ver Apartados 1, 3, 4). Otros individuos e instituciones han añadido estudios sobre el personal de agencias de desarrollo y ayuda humanitaria, primeros auxilios, equipos de rescate y socorro, y personal de agencias de derechos humanos (ver Apartado 3). Con el aumento del interés en el bienestar del

personal, se ha producido también un aumento en la experiencia directa de trabajo en el terreno (utilizando frecuentemente la *Guía de Buenas Prácticas* de Antares) para cubrir las necesidades psicosociales del personal humanitario.

Para abordar estas cuestiones, se puso en marcha una amplia rueda de consultas y reuniones con un grupo diverso de investigadores, personal de ONG, y personas con experiencia directa en la provisión de apoyo psicosocial. La tercera edición de la *Guía* está basada en estas consultas y es ampliamente consistente con las ediciones anteriores. En cualquier caso, los lectores de anteriores ediciones pueden detectar algunos añadidos, cambios en énfasis y cambios en el lenguaje:

- La *Guía* se ha revisado para reflejar mejor la experiencia y las necesidades del personal nacional y las organizaciones nacionales. Por ejemplo, la importancia del estrés en la vida diaria se reconoce en la misma medida que el estrés en el lugar de trabajo.
- La *Guía* se ha ampliado con el fin de abordar mejor las necesidades del personal de primeros auxilios, trabajadores de derechos humanos y trabajadores de agencias de desarrollo así como trabajadores humanitarios.
- Se incorporan hallazgos de investigaciones recientes (Ej. se enfatiza la importancia de la depresión como respuesta al estrés, y se abordan de forma explícita las necesidades de varios grupos de trabajadores que están sometidos a un riesgo relativamente alto, incluidos coordinadores intermedios, personal no profesional y mujeres).
- Se vuelve a enfatizar sobre el papel del equipo, de los líderes de equipo, y de la agencia.
- El lenguaje de la *Guía* se ha simplificado cuando ha sido posible.
- Materiales auxiliares que se desarrollaron para apoyar las anteriores versiones de la *Guía* (Ej., una explicación de los principios básicos de la *Guía*, un glosario para ayudar al lector a interpretar el texto, recursos adicionales) se han incluido en el propio documento de la *Guía*.

Esta tercera edición de la *Guía*, al igual que las anteriores, es un ‘trabajo en progreso’. Esperamos que esta *Guía* le ayude en el desarrollo de programas para reducir los riesgos de estrés del personal de su organización. Seguimos interesados en sus opiniones, en sus experiencias en el uso de la *Guía*, y en sus ideas.

Mi agradecimiento a Winnifred Simon y Tineke van Pietersom, Directores de la Antares Foundation, por su trabajo en la conceptualización y la puesta en marcha del proyecto de la *Guía* y de sus innumerables contribuciones para llevarla a buen puerto; a Cynthia Ericsson (Seminario Teológico Fuller) y Barbara Lopes Cardozo (CDC) por contribuir en la *Guía* con los hallazgos y la sabiduría del grupo de Investigación CDC-Antares; y a John Ehrenreich (State University of New York, College at Old Westbury; Universidad Estatal de Nueva York en Old Westbury), y a Wendy Anger (consultora y editora, Ciudad de Nueva York) por su trabajo en la edición y preparación de la *Guía* tal y como queda reflejado aquí.

Hans Grootendorst
Presidente de Antares Foundation

Introducción

¿Por qué gestionar el estrés de los trabajadores?

Gestionar el estrés del personal de organizaciones humanitarias es crucial en dos sentidos. En primer lugar, la gestión del estrés es una importante prioridad de gestión para permitir que la organización consiga sus objetivos en el terreno. En segundo lugar, es necesario para proteger el bienestar individual de cada integrante de la plantilla, el de sus equipos y el de las comunidades con las que trabajan.

El trabajo humanitario es estresante. Los trabajadores* de las agencias humanitarias responden al coste humano que implican desastres como las guerras, inundaciones, terremotos, hambrunas o crisis de refugiados; o responden a situaciones a largo plazo como la pobreza, el hambre y la enfermedad. Algunos trabajan en equipos de rescate o de socorro en los días inmediatamente posteriores a un desastre. Otros trabajan durante periodos más prolongados, prestando ayuda humanitaria. Y otros realizan labores de desarrollo a largo plazo.

* *En esta Guía, la palabra ‘personal’ se utiliza para incluir trabajadores a tiempo completo y a tiempo parcial, ya sean asalariados o voluntarios; trabajadores nacionales e internacionales; personal profesional y técnico, y personal no profesional y administrativo. Al diseñar e implementar programas de gestión del estrés, la agencia debe pensar sistemáticamente en las necesidades de cada grupo.*

Con independencia de su papel específico en el terreno, los trabajadores humanitarios se ven permanentemente expuestos al relato de historias terribles y tragedias personales, pudiendo ser ellos mismos testigos de sucesos horripilantes, vivir experiencias horribles o estar expuestos de forma ininterrumpida a graves peligros. El personal vive y trabaja a menudo en condiciones desagradables y físicamente exigentes, que se caracterizan por la sobrecarga de trabajo, largas horas, fatiga crónica y falta de privacidad y espacio personal. Experimentan angustia moral como consecuencia de las decisiones que a menudo deben tomar. Incluso el tener oportunidades para el aprendizaje y el crecimiento mientras se desempeñan nuevos servicios puede resultar estresante para el personal.

Tanto en el terreno como en las sedes, el personal de las agencias humanitarias experimenta también el estrés laboral habitual en otros sectores. Sin embargo, estos tipos de estrés asociados al lugar de trabajo, suelen agravarse por las condiciones de emergencia y las limitaciones de financiación en las que se realiza la mayor parte del trabajo humanitario. El personal puede no tener la formación adecuada o el tiempo, los recursos y el apoyo necesarios para llevar a cabo el trabajo que se le ha asignado. La descripción de su trabajo puede ser poco clara. Pueden experimentar una gestión o supervisión inadecuadas o tener dificultades para comunicarse con colegas y miembros de equipos, o no estar el tiempo suficiente fuera del trabajo.

Los trabajadores humanitarios, como cualquier otra persona, experimentan también el estrés de la vida diaria. Algunos sufren la separación de su familia y amigos. Otros tienen a sus familias cerca y deben enfrentarse a las exigencias de la vida diaria en comunidades con un alto nivel de estrés. Muchos trabajadores pueden ellos mismos ser supervivientes de los mismos sucesos que las personas a las que están ayudando. Estos tipos de estrés, familiares y comunitarios, no pueden separarse del estrés laboral.

Aunque el estrés puede ser una fuente de crecimiento, y a pesar de que muchos trabajadores sobrellevan los rigores de su trabajo sin experimentar efectos adversos, muchos otros no lo hacen. Tanto los informes puntuales como los estudios de investigación han demostrado los efectos emocionales negativos de los factores causantes del estrés en diversos grupos de trabajadores humanitarios. Entre dichos efectos adversos figuran depresión y ansiedad, problemas psicosomáticos, sobre-identificación con las poblaciones beneficiarias, insensibilidad, apatía, conductas autodestructivas, como consumo excesivo de alcohol o conducción temeraria, conflictos interpersonales o síndromes postraumáticos (ver Apartados 1 y 2).

Sin embargo, el estrés del personal no es solamente problema del miembro individual de la plantilla. El estrés experimentado por individuos tiene un efecto negativo en el funcionamiento de su grupo o equipo de trabajo y de la agencia. El personal que está ‘estresado’ tiene tasas de accidentes de enfermedad más altas. Se ausenta del trabajo más a menudo y utiliza más servicios de salud. Muestra un compromiso menor con su agencia empleadora y tiene tasas más altas de rotación de personal. El resultado es una pérdida de personal competente y experimentado en el terreno, y un aumento en el coste de reclutamiento y formación.

Bajo los efectos del estrés crónico, la capacidad de decisión de los trabajadores empeora, y pueden adoptar conductas que los pongan en peligro a ellos mismos o a otros integrantes del equipo, perturbando el buen funcionamiento del mismo. Su propia seguridad y la de población beneficiaria puede ponerse en peligro, y su equipo puede experimentar conflictos internos y tipificación de chivos expiatorios. Los trabajadores que sufren los efectos del estrés son menos eficientes y menos eficaces en la realización de las tareas que les son asignadas. El estrés interfiere fundamentalmente con la capacidad de la agencia para prestar sus servicios a sus supuestos beneficiarios. Aunque el estrés entre los trabajadores humanitarios es inevitable, una parte se puede evitar o reducir, y los efectos del estrés en miembros individuales de la plantilla, en su equipo y en su agencia se pueden mitigar. Ello requiere acciones emprendidas por el propio trabajador, por sus superiores y supervisores, por los equipos o por la agencia en su conjunto. Esta Guía tiene la intención de permitir a la agencia emprender acciones para minimizar el riesgo de que sus empleados padezcan los efectos negativos del estrés.

El Estrés en los Trabajadores Humanitarios

La Antares Foundation y los Centros para el Control y la Prevención de Enfermedades (Centers for Disease Control and Prevention, CDC), han colaborado en una serie de estudios de investigación, en los que se examinan el estrés y la adaptación entre un gran grupo de trabajadores humanitarios internacionales, y entre tres grupos separados de trabajadores nacionales (en Jordania, Uganda y Sri Lanka). Un alto porcentaje tanto de personal internacional como nacional mostró niveles altos de estrés emocional.

Personal Humanitario Internacional: Personal internacional europeo, británico y americano perteneciente a ONGs de tamaño medio a alto, fue evaluado antes de su desplazamiento, al final del desplazamiento y entre tres y seis meses después de su regreso a casa. Aproximadamente, el veinte por ciento presentó niveles de depresión clínicamente significativos al final de su desplazamiento, el doble del nivel previo a su desplazamiento. Los niveles de ansiedad post-desplazamiento fueron también altos, mostrando casi el doce por ciento niveles clínicos significativos, y un aumento notable en el transcurso de su trabajo. Solo hubo varios casos de estrés postraumático clínicamente significativos, pero una quinta parte afirmaron sentirse emocionalmente agotados debido a su trabajo, y casi la mitad afirmaron no sentirse realizados personalmente durante el desempeño de su trabajo. *Sorprendentemente, el nivel de depresión no descendió durante los meses posteriores al final de su desplazamiento. El veinte por ciento seguía sufriendo depresión entre los tres y seis meses posteriores al final de su desplazamiento.* Los niveles de ansiedad descendieron levemente, pero no hasta el nivel previo a su desplazamiento; y también persistió su mermado nivel de satisfacción con la vida comparado con el nivel previo a su desplazamiento.

Personal Humanitarios Nacional: Trabajadores humanitarios jordanos e iraquíes que trabajaron con refugiados iraquíes en Jordania, y trabajadores humanitarios en Uganda y Sri Lanka participaron en una encuesta similar a la que se utilizó en el estudio de personal internacional, pero solo en relación a un único periodo. 376 trabajadores realizaron la encuesta en Uganda, 258 en Jordania y 398 en Sri Lanka. Aunque solo evaluamos las experiencias de los trabajadores en un único periodo, los informes sobre estrés emocional dan una imagen bastante esclarecedora de los desafíos a los que se enfrenta el personal nacional. En los tres países, entre la mitad y dos terceras partes de los trabajadores mostró niveles clínicamente significativos de depresión, y alrededor de la mitad, mostró signos de ansiedad clínicamente significativos. Entre una quinta y una cuarta parte de los trabajadores mostró signos prominentes de PTSD (Trastorno por Estrés Postraumático).

Se pueden encontrar referencias en la página web de la Antares Foundation: www.antaresfoundation.org.

Los Efectos del Estrés en los Trabajadores Humanitarios

Hay muchas clases de agencias humanitarias y muchos tipos de trabajos humanitarios. Cada contexto particular crea un conjunto particular de fuentes de estrés, y los riesgos para los trabajadores individuales y los recursos que estos utilizan, pueden variar también. Sin embargo, una amplia gama de investigaciones sugiere que el personal que se encuentra en todas estas situaciones, se enfrenta a desafíos similares. A continuación les presentamos, una muestra de dichos estudios.

Personal de primeros auxilios y trabajadores de equipos de rescate/socorro:

Los estudios han documentado una prevalencia de PTSD (Trastorno por Estrés Postraumático) del 25% entre el personal de rescate y socorro que ha dado respuesta a sucesos como terremotos, accidentes de avión y explosiones de bombas; y una prevalencia del 21% entre bomberos, (comparada con el 4% de la población general). Después del huracán Katrina, la prevalencia de PTSD (Trastorno por Estrés Postraumático) entre agentes de la policía de Nueva Orleans era del diecinueve por ciento. También se reportaron niveles elevados de depresión, ansiedad y otros distreses psicológicos. Varios estudios han mostrado que los voluntarios que trabajan en desastres tienen niveles incluso más altos de estrés que aquellos cuyo trabajo habitual consiste en dar respuesta a los desastres.

Trabajadores de Ayuda y Desarrollo Humanitarios:

Aproximadamente, el treinta por ciento del personal internacional de cinco agencias de ayuda y desarrollo humanitarios encuestados tras regresar de sus misiones, mostró síntomas significativos de PTSD (Trastorno por Estrés Postraumático). Se han documentado niveles altos de burnout y estrés entre trabajadores humanitarios nacionales e internacionales que trabajaban en Darfur, y niveles altos de síntomas de PTSD (Trastorno por Estrés Postraumático) y burnout entre trabajadores humanitarios guatemaltecos. Otro estudio reveló que alrededor de la mitad del personal humanitario que trabajaba en Darfur presentó niveles altos de estrés físico y emocional. El quince por ciento del personal humanitario tanto nacional como internacional estudiado en Kosovo en 2000, presentó niveles altos de depresión, y entre el 10-15% presentó niveles altos de ansiedad. Más del 15% de los trabajadores internacionales reportó consumir alcohol a un nivel peligroso.

Trabajadores de derechos humanos:

El diecisiete por ciento de los trabajadores de derechos humanos albaneses e internacionales que recababan datos sobre derechos humanos en Kosovo, en 2000, presentó niveles elevados de ansiedad. Otro 8,6% presentó niveles elevados de depresión.

Periodistas:

Entre los reporteros de guerra, se dio una prevalencia de por vida superior al 28% en PTSD (Trastorno por Estrés Postraumático), 21% en depresión grave; y de un 14% en abuso de sustancias, niveles mucho más altos que entre periodistas que no son reporteros de guerra.

Trabajadores de salud y servicios humanitarios:

Varios estudios sugieren que los trabajadores sociales pueden experimentar niveles más altos de estrés y el consecuente burnout, que grupos ocupacionales comparables. El burnout es habitual entre médicos en ejercicio. En varias muestras, entre el 46% y el 86% presentaron niveles moderadamente altos de agotamiento emocional, entre el 22% y el 93% presentaron niveles entre moderados y altos de despersonalización, y entre el 16% y el 79% presentaron niveles entre bajos y moderados de realización personal.

www.antaresfoundation.org.

¿En qué está basada la guía?

Las intervenciones sugeridas en esta Guía están abordando las fuentes de estrés de los trabajadores humanitarios (ver Apartados 1-4). Su objetivo es reducir las fuentes de vulnerabilidad individual y aumentar y fortalecer las fuentes de resistencia individual que se han identificado a través de la investigación y de la experiencia en el terreno. También abordan aspectos como el funcionamiento en equipo, prácticas de gestión, y políticas y prácticas organizativas que se ha descubierto que afectan al estrés de los trabajadores.

La forma en que la Guía enfoca la gestión del riesgo relacionado con el estrés está basada en modelos generalmente aceptados de respuesta al estrés y en intervenciones utilizadas en muchos otros sectores. El estrés se produce cuando los individuos se enfrentan a un desafío. El desafío puede ser una amenaza a su bienestar o una oportunidad para llevar a cabo tareas nuevas y exigentes. Ellos deben determinar la naturaleza del desafío, la gravedad de la amenaza, y si tienen o no la capacidad y los recursos para dar una respuesta eficaz. Basándose en estas valoraciones, intentarán entonces 'enfrentar' el estrés. Pueden emprender una acción para enfrentarse directamente al desafío o pueden actuar para protegerse a sí mismos de cualquier daño físico o emocional. Siguiendo este modelo, podemos (1) intentar reducir el número o la intensidad de los diferentes tipos de estrés a los que se enfrenta un miembro del personal. (2) Intentar aumentar la resistencia individual y mejorar la 'forma física antiestrés' (Ej. su capacidad para sentir menos amenazada la fuente de estrés); y (3) ayudar al individuo a afrontar el estrés de manera más eficaz. Debido a que el estrés crónico, incluso cuando se afronta bien, puede tener consecuencias a largo plazo (Ej., burnout, depresión), también debemos actuar para prevenir los efectos a largo plazo.

Como hemos comentado anteriormente, la incapacidad para gestionar el estrés por parte del miembro individual del personal tiene consecuencias negativas para su equipo, sus coordinadores y la agencia. Pero los efectos son recíprocos: El comportamiento del equipo, del coordinador y de la agencia tiene un poderoso efecto en el estrés experimentado por el miembro individual de la plantilla. Un equipo cohesionado, un coordinador que de apoyo, y una agencia sensible al estrés, pueden reducir significativamente la cantidad de estrés experimentada por los miembros individuales de la plantilla. Por el contrario, un equipo conflictivo, un coordinador inepto o una agencia cuyas políticas o prácticas son hostiles a las necesidades del personal, pueden ser por sí mismos fuentes importantes de estrés para los individuos. El enfoque hacia la gestión del estrés descrito en esta Guía implica no solo al individuo, sino también a su equipo, a su coordinador y a la agencia en su conjunto.



Fuentes de Estrés

Los proyectos de investigación de Antares - CDC estudiaron las fuentes clave de estrés traumático y crónico tanto para personal internacional como para personal nacional. La exposición al estrés traumático fue común para ambos grupos. El personal nacional reportó principalmente historias traumáticas asombrosas asociadas a menudo, aunque no siempre, a crisis humanitarias en sus países de origen. Los factores causantes de estrés crónico experimentados por personal internacional se centraban en el estrés asociado al desplazamiento y al trabajo, mientras que el personal nacional ponía el énfasis, además, en el estrés diario de las dificultades económicas y en el vivir en comunidades con un elevado nivel de estrés.

Personal Humanitario Internacional: El personal internacional que participó en el proyecto presentó las siguientes fuentes crónicas de estrés considerable a estrés extremo: restricciones de movimiento debido a cuestiones de seguridad, problemas de vivienda, conflictos con miembros del equipo, falta de orientación por parte de la dirección, y una excesiva carga de trabajo. El trabajador internacional típico vivió también al menos uno o dos eventos traumáticos. Al menos un participante vivió once eventos traumáticos diferentes durante su desplazamiento. Las experiencias traumáticas más comunes fueron: tiroteos cercanos, ser perseguido por parte de un grupo o un individuo, quedar atrapado en un disturbio, el allanamiento de la propia vivienda, sufrir enfermedades con riesgo de muerte, falta de acceso a atención médica y la muerte inesperada o prematura de un compañero.

Trabajadores Humanitarios Nacionales: Además de reportar estreses resultantes de sus asignaciones de trabajo, el personal nacional reportó también importantes fuentes de estrés adicionales. Estas derivaban de vivir en sociedades con un elevado nivel de estrés, y a menudo por ser ellos mismos supervivientes de los eventos que llevaron a la intervención humanitaria. En los tres estudios sobre personal nacional, la fuente de estrés crónico que se reportó con más frecuencia fueron los problemas financieros o económicos (64% en Sri Lanka, 86% en Uganda y 94% en Jordania). Alrededor de la mitad del personal ugandés y srilankés reportó también tensiones debido al tratamiento desigual del personal nacional e internacional. La gran mayoría de los participantes reportó también una carga de trabajo excesiva, separación de la familia, restricciones y dificultades para viajar y falta de reconocimiento por parte de la población beneficiaria del trabajo realizado. El personal nacional llevó también consigo su historial de exposición en la crisis nacional al trabajo que estaba desempeñando. Más de la mitad de los participantes del personal nacional en Uganda y una cuarta parte de los participantes jordanos e iraquíes, reportó haber experimentado cinco o más eventos traumáticos. La mayoría de los participantes de Sri Lanka reportó haber perdido propiedades o haberse visto obligados a huir repentinamente, y más de una tercera parte reportó también haber tenido que vivir en campamentos de IDPs (Desplazados Internos), sufrido la falta de agua y comida, o sufrido el asesinato de un miembro de su familia o de un amigo.

Se pueden encontrar referencias en la página web de la Antares Foundation: www.ataresfoundation.org.

Factores de Riesgo y Protección

Cada uno de los proyectos de CDC – Antares ofrece una visión de las diferentes formas en que los factores personales, relacionales y organizativos pueden contribuir al riesgo o a la protección del estrés emocional. Aunque no existió una relación consistente en todos los emplazamientos entre factores particulares de riesgo o protección y formas particulares de estrés emocional, sí hubo relaciones consistentes entre factores de riesgo y protección específicos y estrés emocional en general.

Tanto en personal internacional como nacional, una exposición más alta a factores de estrés crónicos se asoció a niveles más altos de estrés (depresión y burnout entre el personal internacional, ansiedad entre los ugandeses). Una exposición más alta a eventos traumáticos, ya fueran previos al desplazamiento o durante el mismo, provocaron también estrés (depresión entre personal internacional, ansiedad y PTSD (Trastorno por Estrés Postraumático) entre jordanos e iraquíes. Por el contrario, el apoyo social y / o un equipo cohesionado dieron protección (contra la depresión y el burnout cuando se trataba de personal internacional y contra la ansiedad cuando se trataba de ugandeses, jordanos e iraquíes).

Otros factores de riesgo entre el personal internacional fueron una historia previa de enfermedad mental y, sorprendentemente, una evaluación positiva más alta de su empleador. Unos niveles de motivación inicial más altos protegieron al personal internacional de componentes de burnout.

En lo que respecta al personal nacional, tanto en Uganda como en Jordania las mujeres estaban, de alguna manera, expuestas a un riesgo de estrés mayor que el de los hombres. Aquellos con un nivel educativo inferior (muchos trabajadores no profesionales), estaban expuestos a riesgo de estrés tanto en Uganda como en Jordania, y en el otro extremo del espectro laboral, los coordinadores estaban expuestos a un mayor riesgo que el resto de los trabajadores, en Jordania. En Uganda, el personal que trabajaba para ONGs nacionales estaba expuesto a un mayor riesgo de depresión que el personal que trabajaba para ONGs internacionales o agencias de NU. La variación en los resultados entre los emplazamientos ugandés y jordano subraya la importancia de analizar factores estresantes específicos, factores culturales y factores organizativos, en particular locales, como prerrequisito para poder llevar a cabo un programa eficaz de reducción y gestión del estrés.

Se pueden encontrar referencias en la página web de la Antares Foundation: www.ataresfoundation.org.

No existe un enfoque único en cuanto a la gestión del estrés que funcione para todo el mundo en todas las situaciones. Las recomendaciones de esta Guía no tienen la intención de ser universales y prescriptivas. Deben entenderse como un marco flexible que puede adaptarse para satisfacer las necesidades de organizaciones en situaciones y culturas diferentes, y de distintas envergaduras y misiones. Las intervenciones (a todos los niveles), deben basarse en un análisis cuidadoso de la situación específica. Diferentes contextos humanitarios y agencias con diferentes características (Ej., nacionales o internacionales, de emergencia o de desarrollo, que respondan a un desastre natural, a una guerra o a la pobreza), pueden requerir enfoques distintos.

Incluso dentro de una misma agencia, las necesidades de los diferentes tipos de miembros de la plantilla pueden variar. (Dependiendo de edad, sexo, estado civil, nivel educativo, experiencia, valores religiosos, nacionalidad, etc.). Todo el personal debe ser tratado con equidad y respeto, con independencia de género, orientación sexual, etnia, religión, casta, etc. Los planes de trabajo deben ser culturalmente sensibles (por ejemplo, danto tiempo para la realización de los correspondientes rituales culturales). Los briefings sobre seguridad deben tener en cuenta las diferentes necesidades dentro de un mismo equipo, no olvidando que el personal de una raza, etnia, casta, género u orientación sexual en particular puede ser vulnerable a las amenazas. El acoso, ya esté basado en sexo, raza, etnia u orientación sexual, debe ser terminantemente prohibido. Es esencial que los coordinadores organicen el trabajo teniendo en cuenta los factores de riesgo específicos del estrés dentro de sus equipos. Un código de conducta debe marcar las pautas para un trato equitativo con los trabajadores de la agencia, estableciendo los derechos y responsabilidades necesarios para que puedan realizar su labor en un entorno de trabajo productivo y respetuoso.

El personal nacional puede enfrentarse a estrés no compartido por el personal internacional. Por ejemplo, puede haberse visto afectado de forma directa por la guerra o por una situación de emergencia, o pueden ser ellos mismos refugiados. Ellos y sus familias pueden compartir con otros refugiados condiciones de vida inusualmente difíciles, prohibiciones legales que les impidan trabajar o enviar a sus hijos a escuelas locales, e incertidumbre sobre el futuro. La comunidad y la familia pueden ser fuentes de estrés, y tanto una carga como una fuente de apoyo. Las diferencias en salario y beneficios entre personal nacional e internacional, o la percepción de falta de respeto por parte del personal internacional pueden también ser fuentes de estrés.

Las mujeres miembros de personal y voluntarias, pueden también enfrentarse a desafíos distintos a los de los hombres. Son más vulnerables que los hombres a las cuestiones de seguridad. Son más proclives a sufrir acoso sexual en el trabajo o en su comunidad. Pueden sufrir desigualdad en el reparto de cometidos, en oportunidades de promoción, y salariales. Las mujeres coordinadoras y profesionales que trabajan en culturas de dominio masculino, pueden tener problemas a la hora de ganarse el respeto de otros trabajadores o de los beneficiarios. Las mujeres del personal, tras dejar el estrés del lugar de trabajo, es probable que al regre-

sar a sus hogares tengan que atender responsabilidades en el cuidado de los niños y de la casa, no compartidas de forma equitativa por sus parejas. El personal gay y bisexual puede también enfrentarse al acoso o a la necesidad de esconder su orientación sexual en culturas en las que la homosexualidad es fuertemente estigmatizada o castigada.

Por último, diferentes grupos de trabajadores (Ej., coordinadores intermedios y el personal al que supervisan, trabajadores profesionales y técnicos, y trabajadores administrativos o no profesionales) pueden tener diferentes necesidades (Ver Apartado 5, p. 12).

La Guía refleja también los ‘Principios Básicos’ descritos en la Guía del IASC sobre Salud Mental y Apoyo Psicosocial en Emergencias Humanitarias y Catástrofes (Ginebra 2007, p. 9). Mientras estos principios se desarrollaron para la orientación de programas principalmente para poblaciones directamente afectadas por las emergencias, son también aplicables al personal que trabaja en el amplio abanico de situaciones humanitarias.

Los principios de la IASC y su aplicación actual son:

1. **Derechos humanos e igualdad:** Los actores humanitarios deben promover los derechos humanos de todas las personas afectadas. Las organizaciones humanitarias tienen una doble responsabilidad. Deben llevar a cabo su misión primaria y proteger a la vez el bienestar de sus empleados, incluso en situaciones de emergencia. Sin embargo, esta última función va más allá de la simple obligación de evitar que sufran daño y asegurar que sean ‘buenos trabajadores’. La agencia tiene la responsabilidad, en coherencia con sus objetivos humanitarios, de alimentar la resistencia y fortalecer la capacidad humana. La agencia debe estar comprometida a alentar a su personal a desarrollar sus propias capacidades, conocimientos y experiencia, lo cual aumentará las probabilidades de que la agencia logre sus objetivos en el terreno.
2. **Participación:** La acción humanitaria debe maximizar la participación de las poblaciones locales afectadas en la respuesta humanitaria. Las políticas de la agencia deben determinarse en la mayor medida posible en colaboración con todos los actores, incluido el personal afectado. Esto es especialmente importante, ya que la falta de comunicación y participación positiva es esencial para que la agencia pueda comprender las diferentes necesidades del personal (nacional e internacional, profesional y no profesional, etc.).
3. **No hacer daño:** La ayuda humanitaria es un medio importante para ayudar a la gente afectada por emergencias, pero la ayuda puede causar también daño no intencionado. Ciertas prácticas organizativas pueden, en efecto, dañar al personal. Entre ellas, las políticas discriminatorias, políticas que imponen cargas innecesarias al personal, y prácticas incompetentes a cualquier nivel. Además, algunos tipos de ayuda, (Ej., valoraciones personales del estrés, apoyo tras incidentes críticos) requieren capacidades específicas, y

Los Diferentes Tipos de Trabajador Humanitario

Aunque la Guía de Buenas Prácticas se puede aplicar a todo tipo de personal humanitario, varios tipos de trabajadores merecen una mención especial:

- **Los coordinadores intermedios** (Ej. líderes de equipo, coordinadores de proyecto) son especialmente vulnerables al estrés. Experimentan los mismos factores de estrés a nivel laboral y comunitario que otros trabajadores. Son responsables tanto de velar porque el personal a su cargo cumpla con su trabajo, como de proporcionarle el apoyo necesario. También sufren presiones por parte de sus propios supervisores, pero a diferencia del personal al que ellos supervisan, no siempre cuentan con apoyo entre compañeros a su alcance.
- **Los trabajadores no profesionales** (Ej. trabajadores de oficina, conductores, limpiadores) a menudo no reciben la atención que merecen. Ellos también experimentan estrés en el trabajo y fuera del trabajo, y su labor, aun siendo menos visible que la del trabajador en el terreno, es esencial para que la agencia pueda llevar a cabo su misión.
- **Los voluntarios**, pese a la importancia de la labor que desempeñan, pueden ser vistos como personas menos estrechamente ligadas a la agencia que los trabajadores asalariados, y sus necesidades pueden verse desatendidas. Los propios voluntarios son, a veces, sobrevivientes de la emergencia humanitaria. Con frecuencia se les selecciona en base a las necesidades urgentes originadas por un desastre y más por su disponibilidad inmediata que por su experiencia, formación, o capacidad, aunque su experiencia en el terreno y sus necesidades son similares a las de otros trabajadores humanitarios.



solo deben llevarlos a cabo profesionales debidamente formados y experimentados. En la Guía indican las circunstancias en las que esto es necesario.

4. **Desarrollo de recursos y capacidades disponibles:** *Todos los grupos afectados tienen activos o recursos que apoyan la salud mental y el bienestar psicosocial.* La mayoría de las agencias cuentan ya con una serie de prácticas para proporcionar apoyo a sus trabajadores. Los miembros individuales de la plantilla cuentan también con sistemas de apoyo, incluidos miembros de su familia (aun cuando se encuentren a distancia) y compañeros de trabajo. Para el personal nacional que vive en su propia comunidad, pueden estar disponibles diversas fuentes de apoyo local. Es esencial, como punto de partida, identificar los recursos individuales, comunitarios y de la agencia, y el apoyo al personal en la utilización de dichos recursos, para la implementación de una política de gestión del estrés.
5. **Sistemas de apoyo integrado:** *Las actividades y la programación deben estar integradas lo máximo posible.* La gestión del estrés no consiste simplemente en animar a los miembros de la plantilla a participar en prácticas que les ayuden a manejar su propio estrés. Aunque se trata de un componente esencial para la gestión eficaz del estrés, las políticas y las prácticas iniciadas y mantenidas por el equipo, por los coordinadores a todos los niveles, y por la agencia en su conjunto son igualmente esenciales.

La organización de la Guía de Buenas Prácticas.

La *Guía de Buenas Prácticas* se organiza en torno a ocho Principios clave que se corresponden con el transcurso del contrato de un miembro de la plantilla. La guía va acompañada de una gráfica que muestra visualmente los principios. Cada principio va acompañado, a su vez, de Indicadores, Comentarios y Casos de apoyo que han sido diseñados para ayudar al lector a comprender mejor los conceptos que sustentan los principios, y cómo se traducen en las prácticas de gestión. Los principios e indicadores están pensados para ser aplicables al personal tanto nacional como internacional, y tanto en oficinas como en el terreno, si bien es cierto que pueden ser necesarios algunos ajustes que tengan en cuenta las necesidades y características específicas de cada grupo y de la organización. Constituyen una herramienta de aprendizaje, reflexión y planificación, antes que un conjunto de normas o soluciones rígidas que puedan ser aplicadas en cualquier circunstancia.

Se puede encontrar información y material adicional en dos Anexos:

- El Anexo 1 (Glosario) explica los términos clave utilizados en la presente *Guía*.
- El Anexo 2 (Recursos Adicionales) proporciona referencias a algunos sitios de Internet que facilitan más información sobre temas tratados en la *Guía*.

Próximos pasos: Cómo utilizar este documento

La *Guía de Buenas Prácticas* es un enfoque integral y sistemático sobre la gestión del estrés, y tratar de aplicarlo

a tu agencia puede resultar abrumador. La presente Guía pretende ayudar a tu agencia a mitigar el estrés, ¡no a causar más estrés!

Lo primero que debes analizar es qué está haciendo tu agencia a ese respecto. La mayoría de las agencias (y la mayoría de los individuos) hacen ya muchas cosas para mitigar el estrés, aunque no califiquen sus actividades como 'gestión del estrés'.

Identificar las políticas y las prácticas actuales para gestionar el estrés es una forma de empezar a crear una sensibilización sobre la gestión del estrés, y resulta esencial a la hora de establecer las prioridades y objetivos para una posterior implementación de la presente Guía. Un segundo paso es intentar recabar apoyo para el establecimiento de un programa de gestión del estrés entre los distintos actores de una agencia. Es esencial lograr un compromiso de reducción de riesgo por parte de la dirección, de los coordinadores intermedios y coordinadores de equipo, y de los trabajadores a nivel individual para que la gestión del estrés funcione y contribuya a repartir la carga que supone implementar las políticas de gestión del estrés. Por último, si bien es cierto que un programa integral es lo ideal, no es imprescindible responder a todos los elementos de la presente Guía para poder empezar. Cada agencia debe determinar cuáles son los elementos esenciales del programa de reducción de riesgos que se ajustan más a sus necesidades, cuáles son los obstáculos a la hora de implementarlos, y cómo proceder. Hay toda una variedad de herramientas disponibles para asistirles en dicho proceso a través de la Antares Foundation.



Principio 1

La agencia cuenta con una política escrita y activa para prevenir o mitigar los efectos del estrés.

La política refleja la comprensión por parte de la agencia del impacto del estrés en sus empleados y en la capacidad de la misma para servir a sus beneficiarios. Integra el apoyo al personal en el marco operativo de la organización. Describe políticas, programas y prácticas específicas encaminadas a crear un entorno de apoyo integral para el personal e incluye el compromiso de examinar todos los aspectos de las operaciones de la agencia con respecto a su efecto sobre el control y la reducción del estrés en sus trabajadores.

Indicadores

1. La agencia integra el apoyo al personal en su marco operativo.
2. La política de gestión del estrés es contextual y culturalmente adecuada.
3. La política de la agencia incluye planes para responder a fuentes de estrés rutinarias y a circunstancias estresantes imprevistas que afectan al personal nacional e internacional (como evacuaciones forzadas o incidentes críticos)
4. La agencia reconoce la probabilidad de que las necesidades de apoyo de diferentes tipos de personal (local, nacional e internacional, asalariado o voluntario, masculino y femenino, administrativo y no profesional) sean diferentes. Las políticas de gestión del estrés y las prácticas de apoyo están diseñadas para responder a las distintas necesidades de diferentes tipos de personal.
5. La agencia promueve una cultura de sensibilización acerca del estrés en la organización y la comprensión de que responderá con apoyo a las preocupaciones del personal acerca del estrés.
6. La agencia cuenta con una estrategia específica para la reducción de riesgos en cada proyecto individual. La misma debe abordar, por ejemplo, los riesgos de seguridad, riesgos para la salud, riesgo de exposición a trauma, muerte, sufrimiento y destrucción, así como otras fuentes rutinarias de estrés.
7. La política se evalúa y actualiza regularmente.
 - a. Los indicadores de los resultados se definen con respecto al bienestar del personal.
 - b. Cuando se introducen nuevas políticas y prácticas en otras áreas del funcionamiento de la agencia, se revisan periódicamente con respecto a su impacto potencial en el estrés del personal, y se toman las acciones debidas para reducir ese riesgo.
8. La agencia educa a todos los empleados potenciales sobre los riesgos generales de su trabajo (Ej., los riesgos específicos del/de los proyecto/s a los que pudieran ser asignados, como cualesquiera riesgos individuales a los que podrían exponerse por motivos de género, orientación sexual, raza, etnia, nacionalidad u otros factores personales predisponentes.
9. La agencia solicita a sus empleados que cumplan la política y procedimientos de la agencia encaminados a reducir el estrés, y alienta a sus miembros a exigirle que cumpla su compromiso de mitigar activamente los efectos del estrés.

Comentarios

Indicadores 1-9:

Sería fácil suponer que el estrés lo experimenta el personal del terreno únicamente como consecuencia de experiencias traumáticas o altamente estresantes en el terreno. Si así fuera, el manejo del estrés consistiría únicamente en intervenir cuando algo vaya mal, cuando se produzca por ejemplo un incidente crítico o cuando un trabajador muestre signos de *burnout*. En realidad, el personal experimenta estrés como resultado de una variedad de experiencias rutinarias relacionadas con el trabajo, así como experiencias fuera del trabajo. Estos diferentes estreses se combinan, y pueden afectar negativamente al bienestar del personal y a su capacidad para llevar a cabo la misión de la agencia.



La gestión del estrés no consiste únicamente en políticas que abordan el estrés de forma específica. Muchos aspectos del funcionamiento de cualquier agencia pueden tener un impacto en el estrés experimentado por el personal. Aunque las políticas y prácticas de recursos humanos pueden no abordar de forma explícita la gestión del estrés, deben revisarse para asegurar que reducen el estrés del personal. Por ejemplo:

- a. La agencia tiene políticas que prohíben la discriminación del personal por motivos de género, raza, nacionalidad u orientación sexual, y que prohíben el hostigamiento sexual, racial o emocional de cualquier individuo o grupo de la plantilla.
- b. Las políticas de la agencia con respecto a los beneficios, procedimiento de toma de decisiones, y reglas en relación a la carga de trabajo y otras cuestiones burocráticas, están diseñadas para reducir las fuentes de estrés.
- c. La agencia tiene políticas para la formación de coordinadores y líderes de equipo y para la evaluación de su capacidad actual para garantizar que poseen las competencias necesarias para liderar equipos. Ya que una gestión deficiente puede ser una fuente importante de estrés para el personal, ello incluye asegurar que los coordinadores tengan las capacidades de gestión y administrativas adecuadas.

Los procesos de contratación y precontratación mal diseñados, y otros factores como términos contractuales, beneficios del personal, procedimientos de toma de decisiones, procedimientos conciliatorios y la eficiencia administrativa, pueden también ser fuentes de estrés para el trabajador. Las políticas concernientes a la comunicación y el intercambio de información dentro de la organización, así como las disposiciones para la supervisión y el apoyo del personal del terreno; las reglas y las normativas sobre vacaciones; políticas sobre el horario laboral o las que rigen la comunicación con las familias también pueden sumarse al estrés inherente al trabajo humanitario.

Caso práctico

Una ONG tanzana que trabajaba en el campo del VIH / SIDA deseaba asegurarse de que tanto los voluntarios como el personal, que se enfrentan diariamente a fuentes de estrés en su trabajo y en su vida particular, pudieran reconocer el impacto que el estrés tiene en su funcionamiento y en su bienestar. Existía el deseo de crear un ambiente de apoyo integral para el personal y los voluntarios, que redujera los efectos del estrés. La organización desarrolló tres documentos clave que rigen la política de apoyo al personal:

- Un manual de Política de Recursos Humanos y Reglamento de Personal
- Una política de VIH / SIDA en el Lugar de trabajo.
- Un código de conducta.

Un aspecto clave para la implementación de la política de apoyo al personal fue el nombramiento de personas con responsabilidad para cada uno de los ocho principios de la Guía de Buenas Prácticas, de Antares. Estas personas se han mantenido activas en la aplicación e integración de estos principios dentro de la ONG.

Screening y Valoración

Principio 2

La agencia realiza sistemáticamente un screening y/o valora la capacidad actual de los miembros de la plantilla de dar respuesta y hacer frente a los factores estresantes de un puesto o contrato.

Se recomienda hacer un screening de los trabajadores antes de su contratación para asegurarse de que tienen las capacidades necesarias y las cualidades personales que se necesitan para trabajar con la organización. Se debe realizar además una valoración más exhaustiva para poder diseñar una formación adecuada, asignar las tareas pertinentes, y planificar las necesidades de apoyo individuales antes de asignar un trabajo o proyecto específico.

Indicadores

1. La agencia y sus coordinadores comprenden los requisitos mínimos de salud y capacidad de resistencia para las misiones que conllevan un nivel elevado de riesgo y estrés. Los resultados de dichas pruebas de screening/valoración se utilizan para emparejar de manera adecuada candidatos y destinos, y para asegurarse de que tienen el apoyo que necesitan.
2. Se hace un screening y/o valoración tanto del personal potencial como de los empleados que buscan un nuevo destino para evaluar sus fuerzas y la posibilidad de que puedan responder de forma negativa a los riesgos y el estrés del trabajo en la agencia.
3. Se hace responsable al candidato a un empleo o destino de facilitar la información que pudiera ser relevante para valorar los riesgos que conlleva el destino. La agencia es responsable de mantener la confidencialidad de los resultados de los screenings y valoraciones.

Comentarios

Indicador 1:

El screening o valoración de personal, nuevo o no, abordan tanto los riesgos y estreses del trabajo humanitario en general como los que son específicos de la misión concreta que se pretende cubrir. Considera así mismo los factores relevantes para la creación de un equipo eficaz. No obstante, cuando la agencia hace un screening del personal debe reconocer que existe una falta de investigación y de comprensión clara de cuáles son los 'requisitos de salud y resistencia mínimos' en la mayoría de los trabajos humanitarios. (Ver Apartado 4 página 10, para más información sobre factores de riesgo).

En el transcurso de dichos screenings y valoraciones, la agencia observa las obligaciones legales y éticas con respecto a lo que se puede y lo que no se debe preguntar. No obstante, si son necesarias determinadas características psicológicas o físicas para realizar correctamente un trabajo, reconoce que por lo general se considera legítimo, desde el punto de vista ético y legal, preguntar sobre dichas características (y la consiguiente contratación o asignación de una misión).

Indicador 2:

La agencia debe ser extremadamente cuidadosa en el screening y valoración del personal. Es conveniente que la agencia intente asegurarse de no contratar personal que pueda ser perjudicial o representar una carga para su equipo. Es igualmente legítimo que la agencia se preocupe de asignar al personal tareas para las que está adecuadamente capacitado (incluida la capacidad para manejar las exigencias emocionales e interpersonales de su puesto), para mantener la eficacia y eficiencia del equipo, y reducir las rotaciones de personal. Al mismo tiempo, la agencia tiene también responsabilidades con el personal potencial. Del mismo modo que utiliza procedimientos de seguridad para reducir los riesgos de lesiones físicas del personal, debe intentar reducir los riesgos de los efectos adversos del estrés crónico y traumático.

La agencia no debe entender el 'screening y la valoración' como una simple forma de descartar personal potencialmente inadecuado. Debe entender que hay evidencias de que casi todo el mundo puede funcionar con éxito, incluso en condiciones de estrés elevado, si tiene el apoyo adecuado de la agencia y de los coordinadores y compañeros. El deseo de la agencia de protegerse a sí misma a través del screening del personal conlleva también la responsabilidad de aceptar la obligación de atenderlo.

Las agencias preguntan con frecuencia cómo realizar el screening y la valoración. No existe una serie de procedimientos o herramientas que se puedan aplicar de forma universal. El enfoque y los métodos deben adaptarse a la agencia en particular y al contexto específico. En general, el screening y la valoración incluyen una evaluación de:

- a. La salud física y psicológica (incluido cualquier antecedente de enfermedad mental y de tratamiento en curso para trastornos emocionales). Debe tenerse en cuenta que los tratamientos de enfermedad mental y salud mental pueden estar fuertemente estigmatizados en algunas comunidades, y el personal puede tener reticencias a la hora de revelar

información de carácter privado. Debe tenerse también en cuenta que la enfermedad mental previa o el tratamiento en curso no impiden en sí mismos la contratación o el destino. Pero sí es necesario que un apoyo adecuado y la continuidad en la atención (Ej., un suministro adecuado de medicamentos; acceso al apoyo psicológico, cuando no tratamiento activo) estén disponibles para el miembro de la plantilla cuando él o ella estén en el terreno.

- b. La sensibilización del miembro de la plantilla acerca de los posibles riesgos de su destino potencial en relación a su bienestar emocional y físico, y en relación a los tipos y niveles de apoyo que la agencia es capaz de proporcionar.
- c. La capacidad del miembro de la plantilla de trabajar en un equipo que en el que pueda haber personas de diferente raza, etnia, nacionalidad, casta o religión, y que pueda incluir tanto hombres como mujeres.
- d. Características personales, como la manera en que el candidato se enfrenta el estrés (Ej., capacidad de resistencia, mecanismos de afrontamiento) y cuáles son las motivaciones para trabajar en el campo humanitario*.
- e. Cómo se han manejado dificultades pasadas tanto en la vida personal como profesional (incluidas exposiciones pasadas a eventos traumáticos). Puede ser útil valorar cómo ha respondido el miembro de la plantilla a una exposición traumática previa, y si continúa experimentando efectos adversos como resultado de dicha exposición. Debe tenerse en cuenta que aunque los estudios sugieren que la exposición previa a trauma puede ser un factor de riesgo para posteriores consecuencias adversas de estrés, la exposición previa a trauma no debería considerarse una barrera absoluta para posteriores destinos. Este es especialmente el caso cuando la contratación de personal procedente de entornos con una extensa historia de exposición traumática es la norma y no la excepción. (Ej., cuando se contrata personal de una población de refugiados).**
- f. Las necesidades del candidato en materia de formación y/o apoyo para que pueda realizar eficazmente su labor y con unos efectos adversos mínimos ocasionados por el estrés de la misión.

Cuestionarios formales de autoevaluación en los que el miembro de la plantilla responde 'sí' o 'no' (o 'estoy de acuerdo' o 'en desacuerdo'), a una serie de aserciones sobre ellos mismos, pueden ser útiles para realizar un seguimiento del estrés (ver Principio 4), pero son menos útiles en el screening y la valoración iniciales. Suelen ser poco fiables (Ej., arrojar diferentes resultados cuando se realiza en distintas ocasiones), y su capacidad para predecir las respuestas de una persona en situaciones específicas es deficiente. Bajo ninguna circunstancia deben tomarse decisiones sobre contratación o destino basándose exclusivamente en dicho test.

** En el proyecto de investigación Antares/CDC, la alta motivación era un factor de protección contra el burnout para el personal internacional.*

*** Es habitual que el personal nacional trabaje con organizaciones de ayuda humanitaria después de haber experimentado un número elevado de eventos traumáticos. Por ejemplo, más de la mitad del personal ugandés que participó en el estudio de Antares/CDC reportó haber experimentado cinco o más eventos traumáticos.*

Indicador 3:

La agencia comunica al trabajador potencial o actual lo que se hará con los resultados del screening o de la valoración, y con quién serán compartidos. El resultado de los screenings y las valoraciones deben considerarse confidenciales y no deben compartirse sin el permiso del trabajador, incluso dentro de la agencia, excepto con aquellas personas que están directamente involucradas en la contratación o la asignación de destinos, o directamente involucradas en la provisión del consiguiente apoyo al trabajador.

El candidato que busca empleo o destino es igualmente responsable de facilitar la información que pudiera ser necesaria para la valoración de los riesgos que le pudiese suponer la misión y para la formación y apoyo que pudiera necesitar para afrontarla con éxito. Si el candidato no facilitase dicha información, se mitigaría la responsabilidad de la organización, pero no la exime de la responsabilidad de realizar una valoración exhaustiva.



Caso práctico

Una trabajadora humanitaria experimentada solicitó trabajar en un puesto de coordinación de terreno en Irak, donde ya había trabajado tres años antes. Antes de solicitar este destino, había tenido una difícil misión de 12 meses en Afganistán, pero decidió no tomar vacaciones debido a su situación económica. La región donde se realizaba la misión estaba en máxima alerta de seguridad y su cultura sociopolítica había cambiado sustancialmente en los dos últimos años.

La ONG contratante reconoció la competencia y la capacidad de la solicitante, pero consideró que sus niveles actuales de fatiga y estrés acumulados eran un factor de riesgo para que pudiera cumplir el rol de liderazgo que requiere el puesto. No obstante, la ONG estaba interesada en contratar a la candidata pero insistió que se tomara unas vacaciones pagadas antes de iniciar su misión.

Preparación y formación

Principio 3

La agencia se asegura de que todos sus empleados tengan una adecuada preparación y formación sobre el manejo del estrés antes de comenzar la misión.

La preparación incluye educación sobre el estrés y sobre cómo reducir sus efectos, además de un briefing sobre los factores de estrés previsible en el trabajo o misión específicos.

Indicadores

1. Todos los miembros de la plantilla han recibido formación sobre:
 - a. las fuentes de estrés que cabe esperar en el trabajo humanitario a nivel individual, de equipo y organizativo.
 - b. cómo reconocer los signos y efectos del estrés en ellos mismos, en sus compañeros y en sus equipos;
 - c. capacidades para trabajar con un equipo
 - d. cómo controlar y hacer frente al estrés.
2. Todo el personal recibe briefing y formación actualizados en el manejo del estrés y sobre cualquier capacidad operativa necesaria antes de una nueva misión y cuando cambia la misión.
3. Se forma y evalúa adecuadamente a los coordinadores en materia de gestión y capacidades de gestión del estrés. Son capaces de:
 - a. reconocer y monitorear las señales de estrés en ellos mismos y en aquellos que trabajan por debajo de ellos;
 - b. reconocer las señales de estrés a nivel de equipo;
 - c. promover actividades que ayuden a reducir el estrés en individuos, a manejar los conflictos en los equipos y a promover la cohesión en los mismos.
 - d. organizar medidas de apoyo a miembros del personal (incluidos primeros auxilios psicológicos; ver Apartado 5, p. 12) cuando sea necesario.
4. La agencia se asegura de que los coordinadores reciban cualquier formación necesaria en capacidades de gestión y liderazgo, y de que dispongan de tutoría y un sistema de apoyo entre compañeros.

Comentarios

Indicadores 1-2:

La formación con respecto al estrés y el auto-cuidado emocional antes del comienzo de una misión debe incluir:

- educación sobre los factores estresantes previsible del trabajo humanitario (con la mayor especificidad posible con respecto a la misión en concreto y a los riesgos a los que se deben enfrentar los distintos grupos de trabajadores);
- educación sobre los mecanismos de respuesta al estrés y sobre cómo reconocer los signos de estrés, burnout, del estrés por incidentes críticos y del trauma vicario en uno mismo y en los compañeros de trabajo;
- formación en técnicas específicas de control y de habilidades de afrontamiento (Ej., técnicas de relajación, técnicas de control de la ira, autocuidado, el valor de compartir experiencias con los compañeros);
- desarrollo de habilidades que se necesitan para trabajar con un equipo que puede incluir personas de diversas nacionalidades, así como hombres y mujeres;
- educación sobre los riesgos de conductas habituales que resultan ineficaces para afrontar el estrés, (Ej., el consumo excesivo de alcohol);
- preparación* para manejar las respuestas emocionales de personas (incluidos otros trabajadores y miembros de la comunidad) que han experimentado situaciones traumáticas; y
- información detallada y concreta sobre las condiciones reales del terreno.

**Una adecuada preparación con respecto a las demandas operacionales del puesto y la comprensión de la seguridad, el autocuidado (de la salud) y la sensibilidad intercultural que pueden afectar al trabajo reducen el nivel de estrés para el trabajador.*

Por tanto, aunque no aborde específicamente el control del estrés, el briefing y la formación deben incluir:

- Una orientación operacional y preparación específica para las necesidades operacionales del proyecto;
- Formación con respecto a la seguridad en el terreno (incluida formación concerniente a los riesgos comunes a todas las misiones humanitarias e información específica sobre los riesgos previsible para la misión concreta y formación para la respuesta a dichos riesgos específicos).
- Educación sobre el autocuidado físico (salud) en el terreno (incluida la provisión de información sobre vacunas antes del desplazamiento y profilaxis para la malaria, prevención del VIH/SIDA y enfermedades infecciosas, seguridad del agua y alimentos, nutrición, ejercicio físico, descanso y sueño); y
- Educación en asuntos de sensibilidad cultural y política para la zona de la misión, adaptados a las características de la misión y a las necesidades y características específicas del trabajador en cuestión.

Indicadores 3-4:

Los coordinadores son fundamentales en el proceso de gestión del estrés. En primer lugar, los coordinadores juegan un papel clave a la hora de apoyar los esfuerzos de gestión del estrés del personal al que supervisan. Educan al personal sobre el estrés y lo forman en técnicas de gestión del estrés; monitorean el impacto del estrés en sus trabajadores; están atentos a señales que indiquen que el estrés puede estar teniendo un efecto negativo en individuos o equipos; trabajan para resolver fricciones en el equipo, y proporcionan un buen modelo de conducta para aquellos que trabajan a su cargo. Las investigaciones sugieren también que los propios coordinadores intermedios se encuentran especialmente en grave riesgo de sufrir los efectos adversos del estrés.** Las agencias deben proporcionar formación específica y culturalmente sensible sobre el estrés y las técnicas para controlarlo a coordinadores o líderes de proyecto. Ello debe incluir el desarrollo de las habilidades necesarias para monitorear el estrés del personal y ayudar a los trabajadores a gestionar su propio estrés, así como de las habilidades en la gestión del estrés personal para los propios coordinadores.

Además, los coordinadores que poseen buenas capacidades de gestión y ejercen un buen liderazgo, reducen el estrés que experimenta el personal, con independencia de la fuente que lo cause. Por el contrario, prácticas de gestión deficientes aumentan el estrés que experimentan los trabajadores. Garantizar que los directores tengan capacidades de gestión culturalmente adecuadas ayuda a reducir el estrés del personal al que supervisan. La formación específica, la orientación y el apoyo entre compañeros pueden utilizarse para conseguir este propósito.

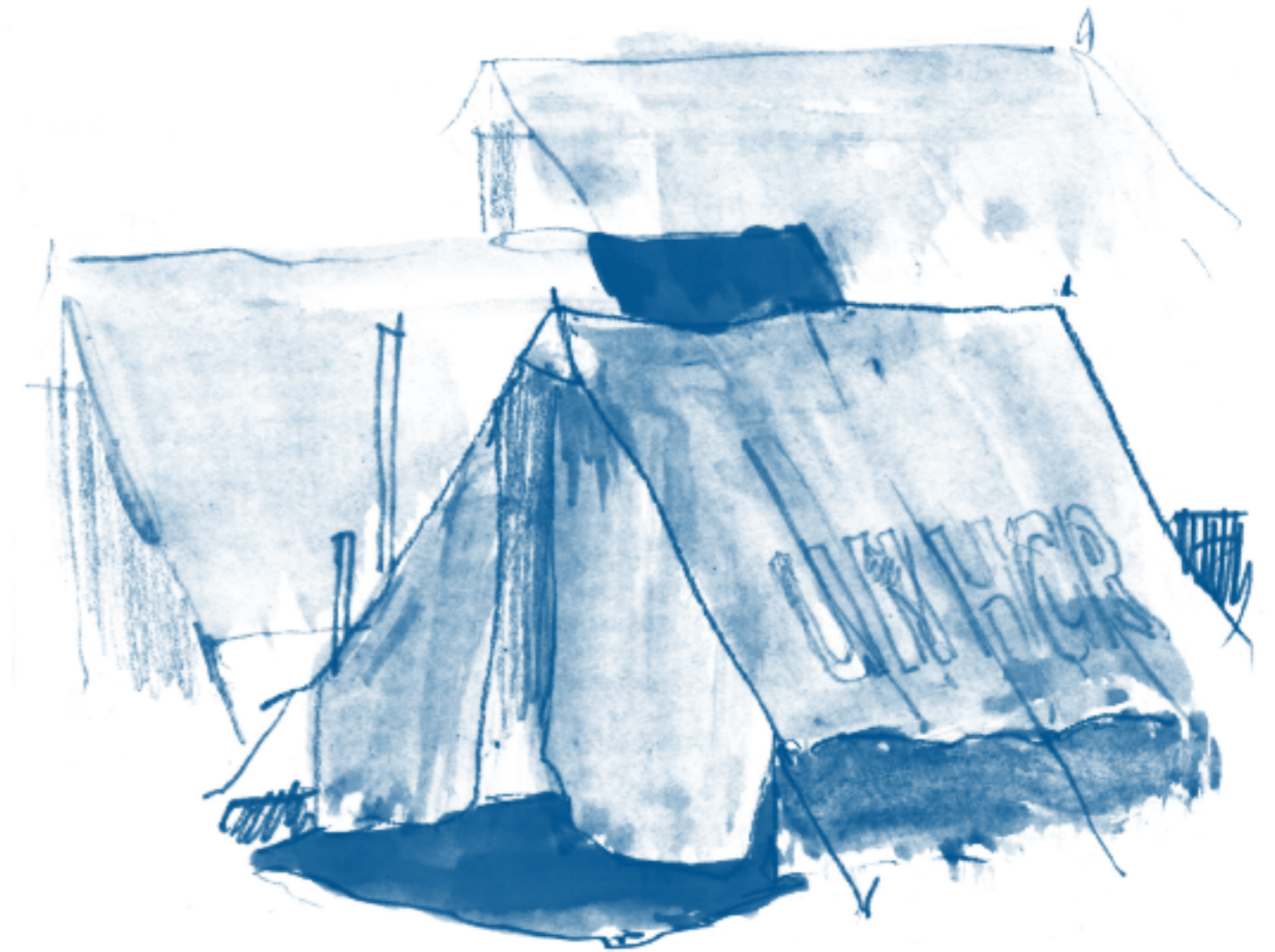
*** Por ejemplo, en el estudio de Antares/CDC sobre trabajadores humanitarios nacionales en Jordania, los coordinadores tenían cinco veces más probabilidades que los no coordinadores de presentar niveles significativos de agotamiento emocional.*



Caso práctico

Debido a problemas de financiación, una ONGI (ONG internacional) redujo su programa a tiempo completo de apoyo a los trabajadores, varios meses antes de que tuviera lugar el terremoto en Haití, en enero de 2010. En respuesta a la enorme devastación causada por el terremoto, se reclutaron muchos trabajadores nuevos y se dieron briefings operacionales y de seguridad. Sin embargo, estos briefings no abordaban el bienestar del personal y la gestión del estrés. Reconociendo esta deficiencia, se contrataron asesores para desarrollar un programa de apoyo a los trabajadores, que incluía la provisión de formación y tutoría sobre apoyo a los trabajadores al equipo de nuevos contratados, con base local.

Gracias a los materiales de formación operacional y de seguridad, los asesores desarrollaron también materiales para briefings sobre el bienestar del personal y la gestión del estrés. Ofrecido inicialmente por los asesores, después de dos meses, el briefing sobre bienestar y gestión del estrés fue integrado en el trabajo del departamento de recursos humanos. Se contrató a un miembro de la plantilla permanente – un nacional haitiano – para que se responsabilizara del asesoramiento del personal internacional, incluido un módulo de formación sobre apoyo a los trabajadores y gestión del estrés.



Seguimiento

Principio 4

La agencia se asegura de hacer un seguimiento continuado de la respuesta de su personal al estrés.

El seguimiento se puede llevar a cabo mediante la observación informal y entrevistas periódicas por parte de los directores, la entrega periódica de cuestionarios al personal, o mediante sesiones grupales periódicas, formales o informales de evaluación del estrés.

Indicadores

1. Los trabajadores se vigilan (y si es conveniente informan) a sí mismos a título individual cuando se observan señales de estrés.
2. Los coordinadores de los equipos valoran a sus integrantes de forma periódica y habitual.
3. Los coordinadores de los equipos monitorean estrechamente a los trabajadores para identificar señales de estrés durante y después de un incidente crítico o situación traumática.
4. Los coordinadores de los equipos monitorean el funcionamiento de su equipo en busca de señales de conflicto, tipificación de chivos expiatorios, u otras evidencias de estrés.
5. Los coordinadores de los equipos informan a la agencia de forma periódica respecto a las cuestiones relacionadas con el estrés.

Commentaires

Indicadores 2-3:

La mayoría del estrés entre trabajadores humanitarios es el resultado de las presiones continuas de su trabajo (Ej., condiciones y trabajo físicamente difíciles, jornadas largas e irregulares, exposición repetida a peligros, conflictos dentro del equipo). Otras fuentes potenciales de estrés son la deficiente capacidad administrativa o de gestión de los líderes de los equipos y el conflicto dentro del equipo. El estrés también puede ser consecuencia de experiencias no relacionadas con el trabajo (Ej., presiones económicas, conflictos maritales, enfermedad o muerte de un familiar de un integrante del equipo). Muchos miembros de la plantilla desarrollan una fachada de dureza y creen que no deben quejarse. Otros no reconocen en sí mismos las señales del estrés. Los coordinadores deben monitorear el estrés de forma periódica, no solo cuando surge un estrés inusual o cuando un miembro de la plantilla se queja. También deben ser conscientes de que las respuestas al estrés pueden adoptar formas ocultas, como depresión, ansiedad, alteraciones somáticas, (Ej., molestias y dolores, enfermedad frecuente), así como patrones más obvios de estar ‘estresado’.

El propósito de vigilar el estrés es proporcionar un entorno que cuide y capacite mejor al personal. Paralelamente, existe el riesgo de que los empleados perciban el seguimiento del estrés (y los programas para la reducción del estrés que se puedan introducir) como una intrusión o como un modo de evaluarlos o controlarlos. Para asegurar su participación y cooperación, la agencia debe reconocer explícitamente este riesgo potencial y deberá esforzarse en diseñar políticas y procedimientos que protejan a los empleados de una mala utilización del proceso.

Indicador 4:

Los conflictos en el equipo, el acoso o tipificación de chivos expiatorios dentro del mismo, la rotación de personal inusualmente alta o la disminución de la eficacia del trabajo pueden hacer que el estrés se refleje en miembros aislados del equipo o en la dinámica grupal. En tales casos, se recomienda que un organismo externo evalúe las causas sistémicas del estrés, incluida la eficacia de liderazgo y gestión del equipo.

Indicador 5:

Los coordinadores de los equipos informan a la agencia de forma periódica sobre tendencias en cuestiones relacionadas con el estrés. Se mantiene la confidencialidad del personal en los mecanismos de información. Ningún individuo será identificado en un informe a menos que sea esencial para proteger la salud y el bienestar el miembro del la plantilla y/o compañeros y/o beneficiarios.



Caso práctico

Los compañeros de un empleado en Uganda observaron que este a menudo se quedaba trabajando hasta tarde pero nunca terminaba su trabajo. Cuando sus compañeros le preguntaron si se encontraba bien, respondió profiriendo gritos y chillidos. Estaba nervioso y parecía sobresaltarse cuando se producía un ruido inesperado. Sus compañeros comentaron su preocupación con el coordinador de su equipo, que organizó una reunión con el miembro de la plantilla, valorando su carga laboral y las demás circunstancias que pudieran estar originándole un estrés.

El coordinador preguntó cómo se sentía el empleado con respecto a un grave suceso acaecido tres meses antes, y comprobó si los hechos aún le preocupaban y le causaban angustia. Realizaron un plan para reducir y controlar los factores causantes del estrés y acordaron revisarlo pasadas un par de semanas.

Apoyo Continuado

Principio 5

La agencia proporciona a su personal formación y apoyo de manera continuada, para ayudarle a manejar el estrés diario.

La agencia responsabiliza a los coordinadores, supervisores y líderes de equipos de crear una cultura proactiva de mitigación del estrés. Se valora y se da apoyo concreto al desarrollo de los equipos, a la resolución de sus conflictos internos y a las prácticas organizativas para reducir el estrés, y se alienta a los miembros a que realicen actividades de control del estrés. Los coordinadores son igualmente conscientes de que el personal puede experimentar estrés u otras formas de distrés emocional (Ej., depresión) fuera del lugar de trabajo y de que dicho estrés requiere también apoyo.

Indicadores

1. Se alienta a los trabajadores y a los coordinadores a participar en las buenas prácticas en cuanto al cuidado propio y el de sus compañeros en materia de salud, seguridad y prevención, y reducción del estrés. Se alienta a los miembros de la plantilla a utilizar las fuentes de apoyo comunitarias y familiares existentes.
2. La agencia ofrece formación y apoyo continuados al personal con respecto a la seguridad y al autocuidado físico y emocional.
3. Se revisan periódicamente las prácticas organizativas a nivel local y global con respecto a su impacto en el estrés del personal y a su potencial para mitigar el estrés y fortalecer la cohesión de los equipos. La agencia busca feedback del personal en cuanto al rendimiento general de sus gestores, tanto desde el punto de vista genérico como en lo que se refiere a la gestión del estrés.
4. Las agencias ofrecen apoyo a los gestores a todos los niveles para enfrentarse a su propio estrés.

Commentaires

Indicador 1:

Los trabajadores tienen la obligación de adoptar conductas que reduzcan la probabilidad de sufrir los efectos adversos del estrés, entre ellas el seguir las pautas habituales de seguridad, prevención y autocuidado de la salud promulgadas por la agencia y participar en actividades de reducción del estrés (tales como, regular su propio horario, tomarse descansos y tiempo libre, participar en actividades para la reducción del estrés ofrecidas por la agencia y realizar también las actividades de reducción del estrés personal).

Se espera de los coordinadores en el terreno que sean modelos para los empleados que se encuentran a su cargo con respecto a las conductas que mitigan el estrés (Ej., tomarse los descansos adecuados o realizar procedimientos de reducción del estrés como, por ejemplo, ejercicios de relajación). La agencia tiene la obligación de ofrecer periódicamente cursos de refresco en estas áreas para sus coordinadores y supervisores en el terreno.

Los trabajadores pueden experimentar estrés no sólo en su lugar de trabajo, sino fuera de su entorno laboral. El personal internacional, y parte del personal nacional, deben enfrentarse a la separación de sus seres queridos y, en algunos casos, a la falta de comunicación con ellos. Existe una gran cantidad de evidencias que señalan que los apoyos sociales son el factor de protección más importante para que los trabajadores afronten el estrés. La agencia debe, por lo tanto, alentar y facilitar el acceso del personal a mantener un contacto regular con sus familiares o seres queridos.

Los trabajadores del personal nacional pueden ser, a su vez, sobrevivientes de la guerra o del desastre que dio origen a la intervención humanitaria. Al regresar a sus hogares cada noche, pueden enfrentarse a problemas de tipo financiero, emocional o de otra índole en sus propias familias. Al formar parte de la comunidad local, las tensiones políticas o interétnicas pueden ser significativas. También pueden constituir una fuente de estrés las diferencias en los salarios y beneficios, o la percepción de falta de respeto por parte del personal internacional. En el plano positivo, pueden contar con sistemas de apoyo y acceso a recursos familiares y comunitarios no compartidos por el personal internacional. Debe alentarse a los trabajadores a que busquen y utilicen dichos recursos.



Indicador 2:

El apoyo psicológico del personal está motivado por la comprensión de que es inevitable que en la mayoría de las misiones humanitarias se produzca un alto número de experiencias estresantes y que, con el paso del tiempo, la mayor parte de los trabajadores sentirán los efectos de este estrés crónico. La provisión proactiva de apoyo debe ser una práctica habitual y no debe depender de las demandas o preocupaciones expresadas por los propios miembros del equipo, ni de las observaciones de que cierto individuo está 'sometido a estrés'.

Los coordinadores locales tienen una gran responsabilidad a la hora de ayudar a los trabajadores a afrontar el estrés. Para facilitar su labor, la agencia debe asegurarse de que los coordinadores están regularmente actualizados con respecto a:

- Prácticas y procedimientos en materia de seguridad y prevención.
- Prácticas dirigidas a promover la salud física en el terreno;
- El impacto potencial de la cultura, políticas y prácticas organizativas sobre el estrés del personal;
- Técnicas de desarrollo de equipos, incluida la facilitación de la comunicación y la gestión de conflictos.
- Capacidad de reconocer las señales de estrés, burnout y trauma vicario;
- Capacitación para el control del estrés y la prestación de primeros auxilios psicológicos.

Indicador 3:

Muchos de los aspectos rutinarios de las prácticas de gestión pueden o bien ser fuentes de estrés, o bien proporcionar un respiro con respecto a él. Aunque a veces los trabajadores culpan incorrectamente al estilo de dirección de la agencia o a la conducta de algún supervisor de ser los causantes del estrés, las agencias deben analizar cuidadosamente y corregir las prácticas organizativas o directivas que pudieran en realidad aumentar el estrés.

La agencia debe tener políticas claras y escritas que especifiquen los máximos turnos horarios (salvo en emergencias), la máxima carga laboral, el tiempo necesario para ocio y descanso y que requieran que los trabajadores utilicen sus días de permiso o vacaciones. La agencia debe tener una política clara y escrita que establezca los procedimientos para la implementación de estos estándares y exigir cuentas a los coordinadores y supervisores en el terreno con respecto a la implementación de los mismos.

Indicador 4:

La agencia debe tener presente que los coordinadores intermedios son especialmente vulnerables al estrés. Experimentan los mismos factores de estrés a nivel comunitario y laboral que otros trabajadores. Son responsables tanto de velar porque el personal a su cargo cumpla con su trabajo, como de proporcionarle el apoyo necesario. También sufren presiones por parte de sus propios supervisores, pero a diferencia del personal al que ellos supervisan, no siempre cuentan con apoyo entre compañeros a su alcance.

Apoyo y Gestión en Situaciones Críticas

Principio 6

La agencia proporciona a sus empleados apoyo específico y culturalmente adecuado cuando se producen incidentes* críticos o traumáticos y en otras situaciones imprevistas causantes de estrés severo.

Experimentar un acontecimiento crítico o traumático causa muy a menudo un distrés duradero en aquellas personas que lo sufren. Las típicas respuestas incluyen, aunque no exclusivamente, ansiedad, alteraciones somáticas, depresión, Trastornos por Estrés Postraumático, conductas destructivas o autodestructivas, y dificultades en las relaciones interpersonales (Ej., dentro del equipo). Incluso en ausencia de una exposición directa a sucesos horripilantes específicos, la exposición repetida a relatos sobre las experiencias terroríficas u horripilantes de otros puede causar un trauma secundario o trauma vicario, cuyos efectos son similares a los del trauma directo. Además, se pueden 'acumular' múltiples formas de estrés; el hecho de experimentar directa e indirectamente varios sucesos traumáticos y otras formas de estrés durante el desempeño del servicio puede tener sobre el personal un impacto mayor que el de cualquier incidente individual.

Tanto cuando se producen incidentes críticos como en el contexto de otras fuentes de estrés agudo o repetido, es fundamental una respuesta organizativa bien implementada así como la provisión de apoyo psicosocial individual. La agencia se asegura de que se informe oportunamente acerca de cualquier experiencia extremadamente traumática u otros incidentes estresantes agudos sufridos por uno o más de sus trabajadores, y está preparada para dar una respuesta inmediata.

* Los incidentes críticos o los sucesos traumáticos son acontecimientos extremadamente amenazadores para la vida o el bienestar físico de aquellos que los padecen, y van acompañados de sentimientos de impotencia, horror o terror. A veces, el término 'incidente crítico' se emplea más ampliamente para describir cualquier acontecimiento especialmente agudo y estresante que tiene un impacto inusualmente fuerte en el individuo y en el equipo.

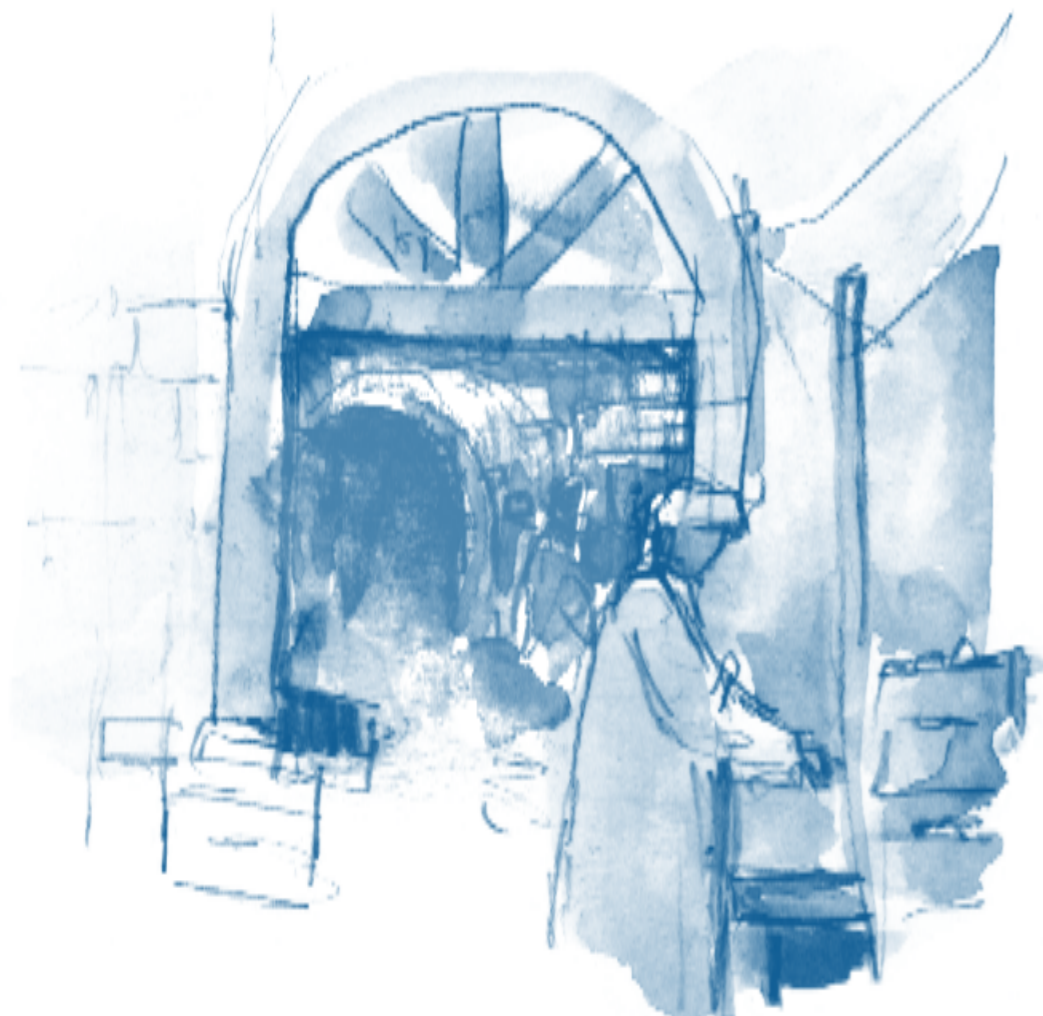
Caso práctico

Una ONG Internacional para el desarrollo, de tamaño medio, llevaba trabajando en un emplazamiento durante varios años antes de que se produjese un gran desastre natural. De repente, la organización tuvo que cambiar a modo de emergencia, lo que causó dificultades sustanciales en el trabajo de equipo y en las relaciones individuales. Los cambios frecuentes en la Jefatura de la Misión, los proyectos sin materializar y los conflictos de equipo no resueltos provocaron una tensión enorme en la organización.

El actual Jefe de Misión se dio cuenta de la situación y decidió tomar una serie de medidas: Informó a la sede sobre el estrés crónico y sobre los problemas de equipo que estaban surgiendo. Comenzó a reunirse de forma regular con miembros individuales del personal para interesarse por su bienestar personal y profesional, y mantuvo reuniones de equipo periódicas para hablar de los problemas y alentar la interacción.

Transcurridos dos meses, notó que dichas intervenciones no habían sido suficientes. Solicitó a la sede apoyo externo con relación a los problemas individuales y de equipo, y pidió consejo sobre cómo manejar la situación actual. Después de realizar sesiones de apoyo individuales y un curso de formación para el control del estrés, un asesor externo hizo las siguientes recomendaciones:

- Dos miembros del personal estaban seriamente angustiados, y necesitaban 'D y R' de forma inmediata (Descanso y Recuperación).
- Un miembro del personal mostraba signos de burnout, y sería beneficioso para él una reducción de las fuentes de estrés relacionadas con el trabajo (pero debía permanecer en el equipo para recuperar su estado de equilibrio).
- La organización necesita contar con una política formal y escrita de apoyo al personal. Debe organizarse un taller para comenzar a elaborar dicha política. Debe incluir un mecanismo para facilitar la comunicación entre el personal nacional e internacional.
- Los agentes del bienestar psicosocial deben estar formalmente reconocidos y formados.



Indicadores

1. Se proporciona a todos los miembros del personal pautas explícitas con respecto al tipo de incidentes críticos o potencialmente muy estresantes de los que se debe informar a las instancias directivas superiores.
2. Todos los coordinadores y supervisores de equipo han sido formados para dar una respuesta adecuada inmediata a incidentes traumáticos, incluidos la búsqueda de apoyo adicional y recursos especializados.
3. La agencia ha organizado, de acuerdo a las necesidades, la disponibilidad de personal con formación específica en primeros auxilios psicológicos, para asesorar a los miembros de los equipos cuando se produzcan incidentes traumáticos u otras fuentes de estrés agudo para el personal.
4. La agencia tiene acuerdos establecidos con especialistas locales, regionales o internacionales durante un periodo de crisis para proporcionar, cuando sea necesario, asistencia en situaciones traumáticas que estén debidamente adaptadas culturalmente.
5. La agencia cuenta con planes de evacuación en vigor, que incluyen sus obligaciones con el personal nacional en caso de requerirse evacuaciones.

Comentarios

Indicador 1:

Las fuentes de estrés extremo pueden incluir incidentes tales como verse atrapado en medio de un desastre natural, ser víctima de una agresión sexual, ser secuestrado o tomado como rehén, sufrir un accidente grave de circulación, ser amenazado de muerte, o presenciar cómo matan o hieren a otra persona. Otras fuentes de estrés especialmente severo pueden incluir evacuaciones de emergencia, o sucesos traumáticos personales como, por ejemplo, la muerte inesperada de un familiar.

Indicadores 2-3:

Los coordinadores y supervisores en primera línea proporcionan necesariamente las respuestas inmediatas a los incidentes críticos, tanto para los integrantes de la plantilla directamente afectados como para el equipo en su conjunto. Esta respuesta puede incluir la disponibilidad de Primeros Auxilios Psicológicos*, (si el coordinador o coordinadora no tienen formación) psico-educación sobre los efectos del estrés extremo, y valoración de las respuestas individuales y de equipo.

**Los Primeros Auxilios Psicológicos constituyen un enfoque para ayudar a la gente inmediatamente después de un incidente crítico. Consisten en la atención prestada durante las primeras semanas después de un incidente a aquellos individuos que muestran reacciones agudas al estrés o que parecen tener riesgo de sufrir efectos a largo plazo. Se busca establecer un sentido de seguridad, reducir las reacciones asociadas al estrés extremo agudo, fortalecer los mecanismos de afrontamiento y apoyo social, y conectar a los individuos con los recursos que les ayuden a abordar sus problemas a través de servicios más en profundidad. Un manual detallado de las técnicas de Primeros Auxilios Psicológicos se puede encontrar en:*

http://whqlibdoc.who.int/publications/2011/9789241548205_eng.pdf

Las respuestas pueden resultar evidentes inmediatamente después de un acontecimiento crítico o pueden tardar un tiempo en manifestarse, además de variar tanto en forma como en gravedad. El incidente en sí no tiene por qué afectar necesariamente a todo el personal que lo experimente, e incluso pueden verse afectados miembros del equipo que no experimentaron directamente los sucesos traumáticos. La cultura del trabajo humanitario a menudo hace que los trabajadores nieguen o minimicen la angustia que sienten o se resistan a los intentos de proporcionarles ayuda. La respuesta de la agencia debe estar supeditada al acontecer del evento en sí, y no al distrés expresado por los miembros del equipo. Al mismo tiempo, la agencia debe entender que para muchos trabajadores que se han visto implicados en un incidente crítico, no se requieren intervenciones específicas más allá de un apoyo general. Resulta apropiado el seguimiento de las respuestas y el uso de principios sobre primeros auxilios psicológicos cuando es necesario.

Indicadores 3-4:

Cuando la respuesta al estrés traumático es especialmente severa o prolongada, las respuestas adecuadas requieren una formación específica y conocimientos especializados. En condiciones normales, ni los coordinadores de terreno ni los trabajadores psicosociales poseen dicha formación. La agencia debe emplear o ponerse en contacto con especialistas en este tipo de intervenciones para que proporcionen asistencia en los casos necesarios. La propia agencia debe estar preparada para proporcionar orientación a los coordinadores a la hora de responder a incidentes críticos, así como aconsejarles sobre la necesidad de contar con más asistencia especializada.

Caso práctico

Aproximadamente tres meses después de producirse un fuerte terremoto, un coche que transportaba personal de una ONG Internacional estaba cruzando un río cuyo cauce había sufrido una crecida por las lluvias - poco habituales en esa época del año. El coche fue arrastrado por la aguas, y volteó varias veces. El personal estaba aterrizado, ya que la mayoría no sabía nadar, y asociaron el movimiento del coche al terremoto que habían sufrido. Todo el mundo fue rescatado, pero el líder del equipo notificó a la sede que el equipo se encontraba 'traumatizado'.

Un equipo de apoyo en situaciones de crisis para personal nacional había sido previamente reclutado y formado dentro de la agencia. El equipo incluía un educador y cuatro miembros de personal con experiencia en psicología, salud y coordinación. Habían sido formados por un asesor de apoyo al personal en capacidad de intervención en situaciones básicas de crisis, y en principios de apoyo psicosocial. Tres miembros del equipo de apoyo al personal visitaron al equipo y pasaron tres días aplicando algunos métodos de intervención, incluidos desintensificación, Primeros Auxilios Psicológicos, y derivaciones para la prestación de asistencia adicional de algunos miembros del personal cuyo distrés no remitía.



Apoyo al Final de la Misión

Principio 7

La agencia ofrece apoyo práctico, emocional y culturalmente adecuado para su personal a la finalización de una misión o contrato.

A menudo se puede subestimar la dificultad que entraña salir de una misión, finalizar el contrato con una agencia, regresar a casa o incorporarse a una nueva misión, y es una situación para la cuál los trabajadores deben estar adecuadamente preparados. En algunos casos, el final de una misión o contrato puede conocerse con antelación. En otros casos (Ej., después de una evacuación de emergencia), es completamente inesperada. Las incertidumbres en materia de financiación y otros problemas operacionales pueden causar estrés incluso cuando, por ejemplo, se renuevan los contratos o continúan los proyectos.

Indicadores

1. La agencia cuenta con un programa para ayudar a los miembros del personal que estén finalizando una misión, dejando un proyecto, o dejando la agencia por el motivo que sea, a que se preparen para el estrés que implican dichas situaciones.
2. Se ofrece a todos los miembros del personal un debriefing operacional de salida al finalizar su misión, contrato o proyecto.
3. Todos los miembros del personal tienen acceso a una revisión y valoración del estrés personal al finalizar su misión o contrato, o de forma anual.
 - a. La valoración la realiza una persona que no está vinculada a la dirección de recursos humanos de la agencia.
 - b. La agencia se compromete a mantener la confidencialidad del empleado con respecto a las valoraciones y revisiones sobre estrés.
4. La agencia proporciona al personal actual, incluidos los trabajadores de oficina y no profesionales, la oportunidad de evaluar proyectos cuando estos finalizan, y de abordar los sentimientos que pueden haber aflorado.
5. La agencia proporciona al personal adecuada notificación sobre la futura finalización de un proyecto o misión por razones ajenas a situaciones de emergencias.
6. La agencia tiene acuerdos establecidos para poner a disposición de los empleados servicios psicosociales en el evento de una evacuación o cualquier otra finalización prematura o imprevista de un proyecto, contrato o trabajo. Asimismo, asume el compromiso explícito de ofrecer apoyo práctico para ayudar a los empleados a efectuar los arreglos necesarios asociados con dicha evacuación o finalización.

Comments

Indicador 1:

Es sencillo reconocer los factores estresantes del trabajo humanitario en sí. Los factores de estrés asociados a la finalización de un contrato y/o el regreso al hogar son más sutiles, pero aún así pueden ser problemáticos. Incluyen el dolor de despedirse de personas con las que se ha trabajado estrechamente, y las dificultades prácticas, interpersonales y culturales de readaptarse a la vida 'en casa', o a un nuevo destino o puesto. Finalizar una misión (ya sea de manera planificada o imprevista), conlleva la necesidad de atender a una infinidad de tareas prácticas como, por ejemplo, terminar informes de la misión, realizar traspasos, y encontrar otro trabajo o identificar una nueva misión.

Para el personal internacional surgen otras preocupaciones, tales como hacer frente a asuntos profesionales (Ej., actualización de credenciales y licencias), a temas de salud y seguros sanitarios, encontrar alojamiento, afrontar el choque cultural inverso y reconectar al regresar al hogar con los miembros familiares que no han compartido experiencias similares. El personal nacional puede también enfrentarse a factores de estrés asociados a la finalización de un contrato, incluso aún cuando se encuentre ya 'de vuelta en casa'. Las presiones financieras y la necesidad de encontrar un nuevo trabajo en una economía que brinda relativamente pocas oportunidades pueden ser fundamentales, pero también pueden aflorar sentimientos previamente reprimidos sobre las desigualdades en materia de salario y seguridad entre el personal nacional e internacional, así como otros problemas. Se debe alentar a los empleados a que planifiquen la transición, y se les debe proporcionar asistencia en dicha planificación.

Indicador 2:

Un debriefing operacional se centra en lo observado, vivido y aprendido por el miembro de la plantilla durante su contrato y en el potencial de la organización para beneficiarse de esta experiencia. Aunque un debriefing operacional no está orientado explícitamente al control del estrés, la experiencia de sentirse escuchado sobre la experiencia en el terreno y de revisar las prácticas de la agencia también puede reducir el estrés del trabajador.



Indicador 3:

Una valoración y revisión personal del estrés sí se centra en cómo han respondido los trabajadores a los factores de estrés que experimentaron durante su contrato. Puede explorar cuáles fueron sus experiencias, sus pensamientos y su sentir con respecto a las mismas y sobre cómo afronta dichos pensamientos y sensaciones. Se centra especialmente en su estado emocional actual y en cualquier necesidad que pudiera tener de disponer de apoyo continuado u otras intervenciones. Incluye nuevas enseñanzas sobre el posible impacto tardío de las experiencias estresantes sobre el individuo.

Las valoraciones y revisiones de estrés no deben estar supeditadas a que el miembro de la plantilla haya experimentado un estrés inusual durante su trabajo. Al mismo tiempo, no debe exigirse a ningún trabajador que se someta a una valoración del estrés si no lo desea.

En una valoración y revisión de estrés, se solicita al empleado que sea abierto acerca de sus sentimientos personales con respecto al trabajo. Esto sólo se puede conseguir en un ambiente de confidencialidad, en el que la persona se sienta segura de que sus reacciones no afectarán a su posible continuidad laboral en la agencia. Las sesiones deben ser realizadas siempre por una persona con la formación adecuada.

Indicador 4:

Los trabajadores de oficina y no profesionales a menudo tienen una implicación personal muy intensa en los proyectos de la agencia, y pueden establecer lazos personales muy fuertes con el personal en el terreno. Sus necesidades también se deben abordar.

Indicador 6:

Las finalizaciones imprevistas, ya sean por evacuación, cierre inesperado del programa o por las necesidades personales del trabajador, pueden presentar dificultades especiales. Tras una finalización imprevista, normalmente le resulta útil al trabajador recibir ayuda para valorar sus propias necesidades y crear un plan de gestión personal.

Caso práctico

Sobre personal Internacional

Después de dos años en el terreno, una trabajadora tuvo su debriefing operacional de salida. Era la primera vez que recibía o daba un feedback sobre su trabajo en la agencia. Informó que se había sentido completamente abrumada por el trabajo, pero que había tenido muy poco apoyo organizativo para la implementación de su proyecto. Comentó que se había producido una falta de transparencia en la toma de decisiones, y que a menudo no tenía la menor idea acerca de algunos cambios estratégicos importantes en la operación introducidos desde la sede. Por ese motivo, se quedó muy sorprendida al enterarse de que el personal de la sede opinaba que ella no se había comunicado muy bien, y consideraban que sus informes solían ser tardíos e incompletos, y que funcionó básicamente 'por su cuenta'. Salió de la sesión enfadada y frustrada, sintiéndose nuevamente desoída.

La trabajadora decidió solicitar una valoración y revisión personal de estrés. Habló de su sentimiento de desilusión con la organización, y se preguntaba si estaba todavía capacitada para este tipo de trabajo. Necesitaba un empleo e ingresos, pero ahora padecía de un terrible insomnio y jaquecas crónicas, y se sentía muy sola. El asesor confirmó que sufría estrés laboral, y recomendó que continuara acudiendo a consultas individuales. Asimismo, el asesor la derivó a un grupo de apoyo entre compañeros formado por empleados antiguos y actuales de la organización. Le aconsejaron que volviese a la organización, pero el asesor solicitó a la organización que la colocara temporalmente en un puesto de oficina. También organizó un encuentro con miembros de la plantilla y un miembro apropiado del personal de la sede para abordar algunos de los problemas surgidos.

Sobre personal Nacional

Después de cuatro años, un proyecto de trabajo en un área de conflicto de la República Democrática del Congo Oriental llegó a su fin. En el proyecto se había empleado a cincuenta trabajadores nacionales. La mayoría de ellos había pasado por experiencias traumáticas antes de trabajar para la agencia. La agencia se dispuso a ofrecer a todos los equipos lo siguiente:

- De uno a tres meses de salario, de acuerdo a la legislación laboral local, y de acuerdo a la propia política de RH de la organización.
- Cartas de recomendación y orientación activa para encontrar trabajo en otras ONG.
- Un debriefing operacional para todo el personal.
- Una valoración y revisión personal y confidencial del estrés para todos (realizada por alguien externo pero considerado apropiado y de plena confianza). Como resultado de ello, un miembro de la plantilla informó que había tenido síntomas graves de PTSD (Trastorno por Estrés Postraumático) que no habían disminuido durante su trabajo. La organización considera que tiene la responsabilidad moral de proporcionarle apoyo continuado.

Apoyo Después de la Misión

Principio 8

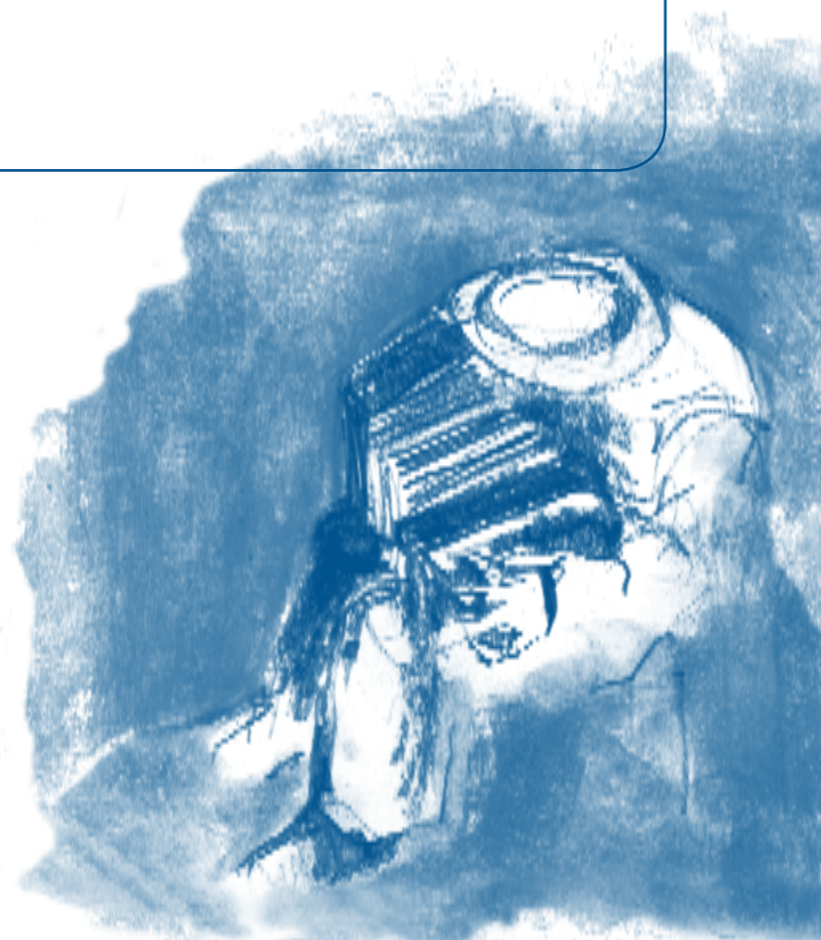
La agencia tiene políticas escritas y claras con respecto al apoyo continuado que ofrecerá al personal que se haya visto afectado negativamente por la exposición a estrés y trauma durante su misión.

Los efectos del estrés durante una misión no desaparecen milagrosamente cuando el miembro de la plantilla finaliza su misión.* El estrés continuado se puede mitigar mediante un seguimiento por parte de la agencia, con derivaciones a servicios y el desarrollo de redes de apoyo entre compañeros. Si bien la legalidad vigente en muchos países puede ofrecer un mínimo nivel de protección o apoyo para trabajadores discapacitados laboralmente, la propia agencia evalúa el apoyo que debe prestar a sus trabajadores.

** En el estudio sobre personal humanitario internacional de Antares/CDC, una quinta parte de los trabajadores presentó niveles de depresión clínicamente significativos entre tres y seis meses después de la finalización de su misión (casi el mismo nivel que al final de la misión). También persistieron altos niveles de ansiedad, aunque no en el mismo grado.*

Indicadores

1. La agencia posee una política clara encaminada a apoyar a los empleados que tengan discapacidades laborales relacionadas con el estrés, tales como burnout, estrés severo, desgaste por empatía o síntomas postraumáticos.
2. La agencia ha desarrollado políticas para empleados que no sean capaces de seguir trabajando para la misma debido a estrés o lesiones laborales. Esta política aborda asuntos tales como la continuación del salario y los beneficios y la provisión (o financiación) de servicios médicos y/o de apoyo psicosocial.
3. La agencia cuenta con una política de seguimiento con respecto a los problemas de adaptación, emocionales o familiares, que persisten semanas después de la finalización de una misión o contrato, y ofrece servicios o derivaciones a servicios si es necesario.



Comentarios

Indicadores 1-2:

Las actividades de las agencias humanitarias implican un riesgo significativo de lesiones físicas, estrés y fatiga u otros efectos psicológicos adversos para sus trabajadores. En ocasiones, esto puede hacer que el trabajo continuado en el terreno sea problemático.

Las legislaciones nacionales varían en cuanto a los requisitos que exigen en tales circunstancias al empleador, así como en los medios prácticos de apoyo (Ej., ingresos, atención sanitaria) que ofrece el propio gobierno. Con independencia de la legislación nacional, las agencias deben poner todo su empeño en asegurar que los miembros de sus plantillas que sufran discapacidades físicas o psicológicas como consecuencia de su trabajo para la agencia puedan seguir trabajando. Esto puede hacer necesaria la asignación del trabajador a un puesto en el que esté menos expuesto a niveles importantes de estrés o trauma durante el tiempo que fuera necesario para su recuperación. Dada la diversidad de las legislaciones nacionales aplicables al personal contratado en distintos países, la agencia presta una atención especialmente minuciosa al impacto de estos asuntos con respecto al personal nacional.



El deber de las agencias de proporcionar ayuda humanitaria a las personas necesitadas se hace extensible a sus propios trabajadores. En determinados casos, el alcance de la discapacidad puede hacer imposible ofrecer un empleo continuado. Las agencias pueden proporcionar un seguro con cobertura por discapacidad (para cubrir las lagunas de los programas de apoyo gubernamentales) y seguros sanitarios que incluyan coberturas de servicios de salud mental y que incorporen provisiones para que el trabajador mantenga la cobertura cuando deje de estar contratado por la agencia.

Caso práctico

Una coordinadora regresó a su casa después de finalizar su misión, pero dos meses después seguía sintiendo una gran emotividad. No podía dejar de pensar en volver a la población donde había estado trabajando con 'sus' trabajadores y 'su' comunidad. La agencia le preparó un encuentro con un especialista en salud mental y trauma que tenía también conocimientos del trabajo en contextos humanitarios.

Como consecuencia de ello, a la coordinadora se le concedió permiso remunerado y orientación psicológica continuada y confidencial durante un periodo de tres meses. El coordinador de Recursos Humanos contactó regularmente con la coordinadora para comprobar cómo le iban las cosas y, tras finalizar su periodo de permiso, se organizó una revisión más exhaustiva de su salud.

Anexo 1 Glosario

Afrontamiento: Pensamientos y acciones utilizados para enfrentarse a situaciones estresantes. El afrontamiento puede incluir la actuación para resolver el problema que origina el estrés, o puede comprender la actuación para protegerse uno mismo de las consecuencias emocionales o psíquicas adversas del estrés.

Apoyo social: Es el bienestar físico y emocional que nos proporcionan nuestros familiares, amigos y compañeros de trabajo. Muchos estudios muestran que el apoyo social protege contra los efectos negativos del estrés, y que la falta de apoyo social puede ser en sí mismo una fuente de estrés.

Autocuidado: Cuidarse uno mismo física y emocionalmente, por ejemplo durmiendo el tiempo suficiente, comiendo adecuadamente, haciendo ejercicio, cuidando de la propia salud, tomándose tiempo para la autorreflexión, y participando en ritos espirituales.

Buena condición frente al estrés: Una persona es capaz de enfrentarse mejor al estrés si se encuentra descansada, si se alimenta adecuadamente, si hace ejercicio, y si mantiene una buena red de amigos y familiares que le proporcionan apoyo. Paralelo al término 'buena condición física', esta capacidad para resistir el estrés se puede denominar 'buena condición frente al estrés'.

Burnout: Estado emocional derivado de una larga exposición al estrés en el trabajo, caracterizado por desgaste emocional, cansancio y falta de energía (incluso habiendo dormido lo suficiente), poco entusiasmo y motivación por el trabajo, disminución del rendimiento laboral, una merma en el sentido de realización personal, así como pesimismo y cinismo.

Cohesión de equipo: Capacidad que tienen los integrantes de un equipo de trabajo de mantenerse unidos y apoyarse unos a otros. Para los trabajadores humanitarios, constituye probablemente la protección más importante contra los efectos potencialmente negativos del estrés. Por el contrario, los conflictos en el seno del equipo o el aislamiento de un miembro de la plantilla por parte de otros miembros del equipo constituye una importante fuente de estrés.

Cultura de sensibilización respecto al estrés: Ambiente en el seno de una organización con respecto a los problemas de estrés. En algunas organizaciones se entiende que los trabajadores experimentan estrés y que la agencia tiene la responsabilidad de ayudar a reducirlo. En otras, se presupone que los trabajadores deben ser 'duros' y la organización presta poca asistencia, e incluso puede desalentar las respuestas constructivas al estrés de los trabajadores.

Culturalmente apropiado: Los sucesos o experiencias estresantes, los síntomas de estrés, y los medios que utiliza la gente para enfrentarse a él difieren de una cultura a otra, así como de un individuo a otro.

Debriefing operacional: Proceso formal centrado en lo que el miembro de la plantilla hizo, observó y aprendió durante su

misión, y cómo la organización puede beneficiarse potencialmente de esta experiencia. No es lo mismo que la Revisión Personal de Estrés (véase en otro epígrafe de esta lista).

Desgaste por empatía: Fatiga, distrés emocional o apatía derivados de una exposición constante a las penurias de otros, o a sus demandas constantes de atención. A veces se usa también en lugar de *Trauma Vicario* o *Trauma Secundario* (véase en otros epígrafes de esta lista).

Estrés: La palabra 'estrés' se utiliza en dos sentidos. Puede significar, o bien una dificultad o desafío que causa tensión emocional (a veces denominado también 'factor de estrés'), o bien el estado real de tensión o distrés mental o emocional que se crea en un individuo (a veces denominado también 'tensión' (strain)). El estrés es una respuesta normal a un desafío físico o emocional, y se produce cuando las exigencias o una situación se encuentran en desequilibrio en comparación con los recursos disponibles para afrontarla.

Estrés traumático: La respuesta de las personas a eventos traumáticos (incidentes críticos) no es únicamente una versión más severa de su respuesta al estrés 'ordinario'. Véase también *Síndromes de estrés y postraumáticos*.

Evento traumático: (véase también *Incidente Crítico*) Evento extremadamente amenazador para la vida o el bienestar físico de las personas involucradas, acompañado de sentimientos de impotencia, horror o terror.

Incidente crítico: A menudo utilizado como sinónimo de *Evento Traumático* (véase en otro epígrafe de esta lista). A veces el término 'incidente crítico' se utiliza en un sentido más amplio para describir todo suceso estresante particularmente grave que tiene un impacto inusualmente fuerte sobre un individuo o sobre el equipo.

Mitigar: Reducir la gravedad o la probabilidad de riesgo significativo, por ejemplo mediante acciones que anticipan los factores del estrés y ayudan a prevenirlos.

Monitorización: Observación repetida del personal durante un periodo de tiempo, utilizando conversaciones y observaciones informales, y posiblemente interrogatorios o cuestionarios más formales, para determinar los niveles de estrés e identificar las necesidades de apoyo.

Organización Humanitaria: Incluye organizaciones que emplean o despliegan trabajadores que proporcionan rescate y alivio después de desastres naturales o provocados por el hombre, prestan ayuda humanitaria, asisten en labores de desarrollo, o proporcionan una amplia variedad de otros servicios humanitarios.

Política: Conjunto de principios explícitos (normalmente escritos) dirigidos a guiar la toma de decisiones. Típicamente, una política describe acciones o respuestas dentro de una organización y asigna la responsabilidad para llevarlas a cabo.

Proactivo: Un coordinador proactivo *anticipa* los factores potenciales de estrés y *planifica con antelación* para reducir su número o intensidad. Ayuda a los miembros individuales de la plantilla y al equipo en su conjunto a estar mejor preparados para enfrentarse a fuentes de estrés más rutinarias.

Protocolos: Procedimientos formales y escritos que proporcionan directrices detalladas para llevar a cabo funciones específicas de coordinación, tales como formar a nuevos trabajadores o responder a incidentes críticos.

Resistencia: Capacidad de las personas para enfrentarse de manera positiva al estrés y a catástrofes. Puede contraponerse a 'vulnerabilidad'.

Revisión de estrés personal (o Valoración de estrés personal): Proceso formal centrado en cómo el miembro de la plantilla ha respondido a los diferentes tipos de estrés durante su periodo de servicio. No es lo mismo que el 'Debriefing de Estrés tras un Incidente Crítico'.

Screening: Breve proceso diseñado para identificar con rapidez a los individuos que pueden tener un alto riesgo de no saber afrontar adecuadamente al estrés.

Servicios Psicosociales: Servicios que abordan las necesidades tanto psicológicas como sociales encaminadas a ayudar a los trabajadores a manejar el estrés, como por ejemplo, derivaciones a proveedores de alojamiento, asesoramiento sobre deudas, y orientación psicológica.

Síndromes postraumáticos: Las personas no responden de manera uniforme a los eventos traumáticos, y los síntomas de distrés pueden permanecer mucho tiempo después de producirse dichos eventos. Las respuestas pueden incluir flashbacks, pesadillas, sobresaltos exagerados, dificultad para conciliar el sueño, sensación de aturdimiento, depresión, ansiedad, culpa, aflicción prolongada, trastornos disociativos, irritabilidad y conflictos interpersonales, así como trastornos somáticos (tales como alteración del sueño, cambios en el apetito, falta de energía, malestar/dolor)

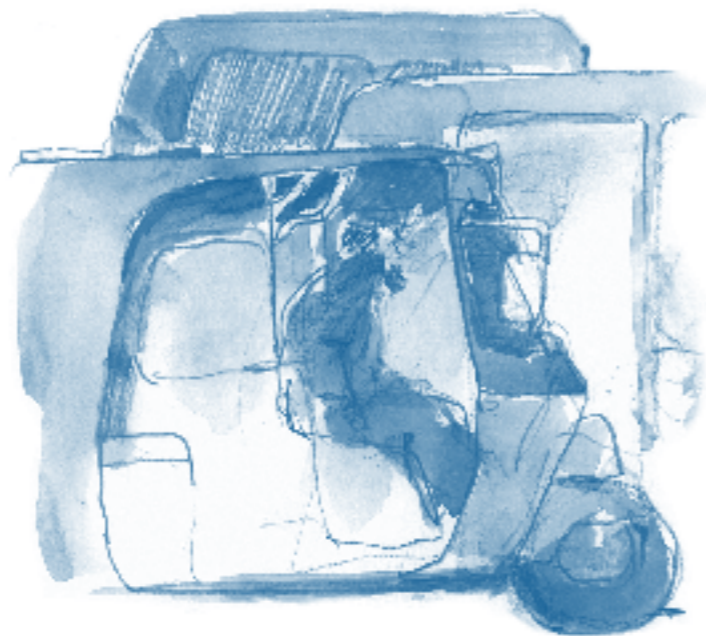
Tipificación de chivo expiatorio: Culpar a un individuo o a un grupo de individuos de las dificultades experimentadas en el trabajo, aún cuando dichas dificultades no se les pueda achacar particularmente a ellos.

Trastornos somáticos (o psicósomáticos): Trastornos del cuerpo (Ej., resfriados, dolores de estómago, jaquecas, mareos), como contraposición a los trastornos de la mente (Ej., depresión, ansiedad).

Trauma secundario: Escuchar repetidamente relatos de primera mano sobre traumas puede causar efectos similares a una exposición directa a los sucesos. A veces se emplea también en lugar de *Trauma Vicario* o *Desgaste por Empatía* (Véase en otros epígrafes de esta lista).

Trauma vicario: El efecto acumulativo que se produce al responder con empatía a aquellos que han experimentado directamente eventos traumáticos puede causar síntomas muy similares al de las víctimas originarias. Entre los síntomas se incluyen depresión, ansiedad, irritabilidad, quejas somáticas, síntomas similares a los del PTSD (Trastorno por Estrés Postraumático). (A menudo también utilizado en lugar de *Desgaste por Empatía* o *Trauma Secundario*; ver en otros epígrafes de esta lista).

Valoración: Obtención y evaluación de conductas, síntomas o estado emocional de los miembros de la plantilla para determinar sus reacciones frente a los factores de estrés y/o sucesos o experiencias inusuales.



Anexo 2 Recursos adicionales

ORGANIZACIONES CENTRADAS PRINCIPALMENTE EL CUIDADO DEL PERSONAL

Antares Foundation (Amsterdam, Netherlands)
www.antaresfoundation.org

Centre for Humanitarian Psychology (Geneva, Switzerland)
<http://humanitarian-psy.org>

Headington Institute (Pasadena, California, USA)
<http://headington-institute.org>

Mandala Foundation (Melbourne, Australia)
www.mandalafoundation.org.au

OTRAS ORGANIZACIONES PREOCUPADOS POR LA PRÁCTICA HUMANITARIA

Humanitarian Practice Network
www.odihpn.org

InterAction (Staff Care Resources)
www.interaction.org/staff-care-resources

People in Aid
www.peopleinaid.org

MATERIALES QUE ABORDAN CUESTIONES ESPECÍFICAS SOBRE EL CUIDADO DEL PERSONAL

Aid Workers Network
Interactive Workshop - Building Resilience Under and Managing Others in High Stress Environments
www.aidworkers.net/?q=node/2266

American Psychological Association
The Road to Resilience
www.apa.org/helpcenter/road-resilience.aspx

Emergency Capacity Building Project
Building Trust in Diverse Teams: The Toolkit for Emergency Response
www.ecbproject.org/resources/library/17-building-trust-in-diverse-teams-the-toolkit-for-emergency-response

Inter Agency Standing Committee
Guidelines on Mental Health and Psychosocial Support in Emergency Settings, pp. 71-92 ('Human Resources')
www.who.int/mental_health/emergencies/guidelines_iasc_mental_health_psychosocial_june_2007.pdf

World Health Organization
Psychological First Aid
http://whqlibdoc.who.int/publications/2011/9789241548205_eng.pdf. pp. 71-92



Agradecimientos

Nos gustaría agradecer a las siguientes personas sus aportaciones continuadas:

DIRECTORES ANTARES - CDC ACUERDO DE COOPERACIÓN
Tineke van Pietersom, *Antares Foundation, Netherlands*
Winnifred Simon, *Antares Foundation, Netherlands*
Barbara Lopes Cardozo, *CDC, USA*

PREPARADO Y EDITADO POR
Wendy Ager, *Consultant / Editor, USA*
John Ehrenreich, *State University of New York, College at Old Westbury, USA*

FINANCIACIÓN
Centers for Disease Control and Prevention (CDC), *USA*

COLABORADORES Y REVISORES
Esta lista incluye personas que han contribuido al desarrollo de ediciones anteriores de las guías, en las cuáles se basa esta edición. Las afiliaciones institucionales pueden haber variado.

Alastair Ager, *Columbia University, USA*
Wendy Ager, *Consultant / Editor, USA*
Amanda Allen, *Antares Foundation, Australia*
Ashraf Alqudah, *University of Jordan, Jordan*
Ton Berg, *Antares Foundation, Netherlands*
Annemiek Buskens, *Antares Foundation, Netherlands*
Ali Chahine, *Management Trainer / Consultant, Lebanon*
Marilyn Disirio, *CDC, USA*
Allen Dyer, *IMC, USA*
John Ehrenreich, *State University of New York, College at Old Westbury, USA*
Ben Emmens, *People in Aid, UK*
Cynthia Eriksson, *Fuller Theological Seminary, USA*
Jelly van Essen, *Centrum '45, Netherlands*
John Fawcett, *consultant, New Zealand*
Erik Flapper, *Antares Foundation, Netherlands*
David Foy, *Fuller Theological Seminary, USA / Pepperdine University, USA*
Mike Gerber, *CDC, USA*
Frida Ghitis, *International Insights Inc., USA*
Max Glaser, *Consultant, Netherlands*
Carol Gotway Crawford, *CDC, USA*
Hans Grootendorst, *HealthNet TPO, Netherlands*
Derk de Haan, *Consultant, Netherlands*
Ton Haans, *Consultant, Netherlands*
Michèle de Haas, *Antares Foundation, Netherlands*
Maarten Hoejenbos, *Antares Foundation, Netherlands*
Hanneke Hoogstrate, *Graphic Designer, Netherlands*
Dafrosa Itemba, *Kiwakkuki, Tanzania*
Jan Janssen, *Eleos, Netherlands*
Jana Javakishvili, *FDHR, Georgia*
Kaz de Jong, *MSF, Netherlands*

Reinhard Kaiser, *CDC, Kenya*
Lieke Kraut, *GGZ Rijnmond, Netherlands*
Barbara Lopes Cardozo, *CDC, USA*
Priya Machado, *Antares Foundation, Netherlands*
Iris van der Mark, *Antares Foundation, Netherlands*
Ken Miller, *Antares Foundation, Netherlands*
Erik Mispelblom Beyer, *Antares Foundation, Netherlands*
Verynice Monyo, *Kiwakkuki, Tanzania*
Antipas Mtalo, *Kiwakkuki, Tanzania*
Viola Mukasa, *Consultant, Uganda*
Orso Muneghina, *Antares Foundation, Netherlands*
Miranda Olf, *AMC University of Amsterdam, Netherlands*
Mark van Ommeren, *WHO, Switzerland*
Pilar Petit, *Consultant / Translator, Spain*
Tineke van Pietersom, *Antares Foundation, Netherlands*
Jonathan Potter, *People in Aid, UK*
Rawisht Rasheed, *Saladdin University, Erbil, Iraq*
Reem Rawdha, *Antares Foundation, Jordan*
Bert van Ruitenbeek, *Cordaid, Netherlands*
Feride Rushiti, *KRCT, Kosovo*
Miriam Sabin, *WHO, Switzerland*
Nodar Sarjeladze, *FDHR, Georgia*
Jack Saul, *International Trauma Studies Program, USA*
Pim Scholte, *Equator Foundation / AMC UvA, Netherlands*
Rolf Schwarz, *De Geestgronden, Netherlands*
Mohammed Shaheen, *Al-Quds University, WestBank, Palestine*
Liz Sime, *Care, USA*
Winnifred Simon, *Antares Foundation, Netherlands*
Leslie Snider, *Tulane University / War Trauma Foundation, USA / Netherlands*
Hans van Steen, *Dutch Red Cross, Netherlands*
Jasminka Tadic-Husanovic, *UHD Prijateljice, Bosnia and Herzegovina*
Sigridur Thormar, *AMC University of Amsterdam, Netherlands*
Iris Trapman, *Trainer / Consultant, Indonesia*
Albertien van der Veen, *MSF / Consultant, Netherlands*
Jan Vorisek, *GIP, Georgia*
Jos Weerts, *Dutch Veteran Institute, Netherlands*
Frans Wierema, *Cordaid, Netherlands*
Holly Young, *Antares Foundation, Netherlands*
Julia Zhu, *CDC, USA*

DISEÑO
Guus Bayards, *www.bayards.biz, Netherlands*
Hanneke Hoogstrate, *Blagoworks, Netherlands*

ILUSTRACIONES
De los diarios de **Jan Henk de Vree**, *Social Psychiatrist, Netherlands: Tanzania (1989), Sudan (2007), Pakistan (2011) and South America (2011)*



Antares Foundation: asesoramiento • apoyo • formación

INFORMACIÓN GENERAL SOBRE ANTARES FOUNDATION

Declaración de Misión

La misión de Antares Foundation es la de mejorar la calidad de la ayuda humanitaria y del desarrollo internacional mediante la asesoría, la formación y el apoyo.

Áreas de trabajo de Antares

Formación & Apoyo

- Asistencia en la concepción de sistemas de atención y apoyo psicosocial para el personal nacional e internacional en organizaciones humanitarias.
- Briefing y debriefing en materia de estrés y seguridad para el personal en el terreno.
- Formación y acompañamiento en la gestión del estrés para ONGs nacionales e internacionales.
- Apoyo psicosocial directo tras incidentes críticos y para equipos sometidos a estrés severo y prolongado.

Apoyo en gestión

Antares Foundation ofrece a los directores de organizaciones humanitarias el análisis y evaluación de proyectos, herramientas para la gestión de proyectos, y acompañamiento y apoyo directo en el terreno.

Consultorías

- Valoraciones de sistemas de dirección, sistemas de gestión de RRHH, sistemas de apoyo psicosocial y cualquier asunto particular relacionado con la gestión de proyectos.
- Evaluaciones de proyectos: asuntos de gestión, atención del personal y proyectos de salud mental.

Conferencias

Antares organiza anualmente conferencias o talleres internacionales en Ámsterdam sobre la Gestión del Estrés en el Trabajador Humanitario.

Investigación y Publicaciones

Antares Foundation coopera con instituciones académicas en proyectos de investigación y en el desarrollo de sistemas psicosociales y herramientas profesionales de gestión.

Testimonio y Lobby

Para concienciar sobre la urgencia de su misión, Antares Foundation desarrolla guías, modelos, módulos educativos y realiza sensibilización entre las ONG y donantes

Para más información, por favor consulta nuestra web, www.antaresfoundation.org o contacta con Antares Foundation en la siguiente dirección:

Wg-Plein 357, 1054 SG Ámsterdam, Holanda

Email: antares@antaresfoundation.org

www.antaresfoundation.org

Teléfono +31(0)20 330 83 40 | Fax +31(0)20 422 13 20

Cuenta bancaria: 39.38.16.966 | IBANNo.: NL80RABO0393816966 | BIC-code: RABO2U

Chamber of commerce Amsterdam number: 34115815



ANTARES
FOUNDATION

ANTARES FOUNDATION | WG-PLEIN 357 | 1054 SG ÁMSTERDAM | HOLANDA

TELÉFONO +31 20 330 83 40 | FAX +31 20 422 13 20

WWW.ANTARESFOUNDATION.ORG | ANTARES@ANTARESFOUNDATION.ORG

CUENTA BANCARIA 39.38.16.966 | CHAMBER OF COMMERCE ÁMSTERDAM: 34115815