Guía práctica sobre el bienestar del personal de asilo y acogida

Parte I: Normas y política

Serie de guías prácticas de la EASO

Septiembre de 2021

Guía práctica sobre el bienestar del personal de asilo y acogida

Parte I: Normas y política

Serie de guías prácticas de la EASO

Septiembre de 2021

Cláusula de exención de responsabilidad

Las autoridades nacionales competentes no han comprobado la calidad de esta traducción. Si considera que la traducción no cumple la terminología pertinente a nivel nacional, sírvase ponerse en contacto con la EUAA.

manuscrito finalizado en agosto de 2021.

Ni la Oficina Europea de Apoyo al Asilo (EASO) ni nadie que actúe en su nombre se responsabilizarán del uso que pudiera hacerse de esta información.

Luxemburgo: Oficina de Publicaciones de la Unión Europea, 2022.

Print	ISBN 978-92-9487-539-6	doi:10.2847/32609	BZ-02-20-083-ES-C
PDF	ISBN 978-92-9487-515-0	doi:10.2847/612676	BZ-02-20-083-ES-N

© Oficina Europea de Apoyo al Asilo (EASO), 2021.
Reproducción autorizada, con indicación de la fuente bibliográfica. Cualquier uso o reproducción de fotografías u otro material que no esté sujeto a los derechos de autor de la Oficina Europea de Apoyo al Asilo (EASO) requerirá la autorización de sus titulares.

AGRADECIMIENTOS

La *Guía práctica sobre el bienestar del personal de asilo y acogida* de la Oficina Europea de Apoyo al Asilo (EASO) se ha elaborado gracias al esfuerzo y la pericia de los expertos designados por los puntos de contacto nacionales de la Red de Expertos en Vulnerabilidad de la EASO para participar en el grupo de trabajo sobre bienestar del personal. Los expertos que han participado procedían de Alemania (Oficina Federal de Migración y Refugiados), Bélgica (Agencia Federal para la Acogida de Solicitantes de Asilo), Grecia (Consejo de Refugiados), Países Bajos (Agencia Central para la Acogida de Solicitantes de Asilo) y Rumanía (Ministerio del Interior).

Al equipo de vulnerabilidad de la EASO también le gustaría reconocer el apoyo brindado por el personal que trabaja en sus operaciones, así como a los psicólogos que ayudan en dichas operaciones en Grecia.

Nos gustaría expresar nuestro agradecimiento a la Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados y a la Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo, que formaron el grupo de referencia para la presente guía e hicieron aportaciones útiles y constructivas para mejorar el borrador inicial.

También queremos dar las gracias a los miembros del foro consultivo de la EASO que hicieron aportaciones, así como a los miembros de la Red de Expertos en Vulnerabilidad de la EASO por compartir sus amplios conocimientos.

ACERCA DE LA GUÍA

¿Por qué se ha creado esta guía? La misión de la Oficina Europea de Apoyo al Asilo (EASO) consiste en apoyar a los Estados miembros de la Unión Europea (UE) y a los países asociados (países de la EU+) proporcionando formación, normas de calidad e información relativa al país de origen comunes, entre otros. Para lograr este objetivo general de apoyar a los Estados miembros en la consecución de normas comunes y procesos de alta calidad en el marco del Sistema Europeo Común de Asilo, la EASO elabora guías y herramientas prácticas comunes.

La presente guía sobre el bienestar del personal fue creada a raíz de una solicitud de la Red de Expertos en Vulnerabilidad de la EASO. Que trabajar en el ámbito del asilo y la acogida afecta al bienestar general de los supervisores y de sus equipos es un hecho reconocido. Las autoridades señalaron que necesitaban orientaciones respecto a la mejor forma de integrar medidas para el bienestar del personal en las actividades en continuas y el apoyo que prestan.

¿Cómo se ha elaborado esta guía? La elaboración de la presente guía empezó con un análisis de la situación en los países de la EU+ para determinar las necesidades de los funcionarios de primera línea del ámbito del asilo y la acogida, así como para comprender las buenas prácticas vigentes que se pueden usar como punto de partida. Los resultados de este análisis sirvieron como base para la elaboración de la presente guía. El contenido se creó con el apoyo de expertos de los Estados miembros, y el proceso de redacción fue coordinado por la EASO. Antes de finalizar, se realizó una consulta específica a expertos del ámbito del bienestar del personal, y la guía fue revisada por la Red de Expertos en Vulnerabilidad de la EASO.

¿Quién debe utilizar la presente guía? Esta guía está destinada principalmente a los supervisores de las autoridades de asilo y acogida. No obstante, algunas partes son útiles para los departamentos de recursos humanos, el personal de primera línea, los especialistas internos y externos y las organizaciones de la sociedad civil.

Cómo utilizar esta guía. Esta guía está formada por tres partes independientes pero complementarias. La parte I, «Normas y política», se centra en la elaboración de una estrategia de bienestar del personal por parte de las autoridades que todavía no cuenten con una; a tal fin, incluye normas e indicadores recomendados como apoyo. En la parte II, «Caja de herramientas para el bienestar del personal», se detallan todas las herramientas funcionales identificadas como buenas prácticas que ya se han aplicado en algunos países de la EU+. En la parte III, «Seguimiento y evaluación», se establece un mecanismo de seguimiento y evaluación destinado a apoyar a las autoridades formado por herramientas que permiten hacer un seguimiento del progreso mediante medidas de fácil aplicación. Esta guía pretende complementar las políticas y estrategias

locales relativas al bienestar del personal de las autoridades de los países de la EU+, no sustituirlas.

¿Qué relación guarda esta guía con la legislación y la práctica nacionales? La presente es una herramienta de convergencia «blanda» y no es jurídicamente vinculante. Refleja las buenas prácticas compartidas por los países de la EU+ y sus expertos, que se han traducido en normas para orientar a las autoridades en su labor en materia de bienestar del personal.

Póngase en contacto con nosotros. Si tiene alguna pregunta o comentario sobre este documento, póngase en contacto con el equipo de vulnerabilidad de la EASO enviando un correo electrónico a: vulnerablegroups@easo.europa.eu

ÍNDICE

Agradecimientos 3

Acerca de la guía 4

Abreviaturas 7

Antecedentes 8

1. INTRODUCCIÓN 10

1.1. ¿Por qué es importante prestar atención al bienestar del personal? 14

1.2. Principales grupos destinatarios y cómo utilizar esta guía práctica 15

1.3. Marco jurídico 16

2. FORMULACIÓN DE POLÍTICAS DE BIENESTAR DEL PERSONAL 20

2.1. Normas de bienestar del personal 22

2.2. Estrategia de bienestar del personal 34

2.3. Plan de acción para el bienestar del personal 36

3. RESUMEN DE MEDIDAS PARA EL BIENESTAR DEL PERSONAL 38

4. SUMINISTRO DE INFORMACIÓN 50

ANEXOS 54

Anexo 1. Definiciones 55

Anexo 2. Normas de bienestar del personal 59

Anexo 3. Modelo de estrategia de bienestar del personal 60

Anexo 4. Plantillas del plan de acción para el bienestar del personal y de la evaluación de riesgos 63

Anexo 5. Comunicación sobre bienestar del personal 66

Anexo 6. Modelo de matriz para entrevistas laborales 69

ABREVIATURAS

DR (refundida)	Directiva 2011/95/UE del Parlamento Europeo y del Consejo, de 13 de diciembre de 2011, por la que se establecen normas relativas a los requisitos para el reconocimiento de nacionales de terceros países o apátridas como beneficiarios de protección internacional, a un estatuto uniforme para los refugiados o para las personas con derecho a protección subsidiaria y al contenido de la protección concedida (refundición).
EASO	Oficina Europea de Apoyo al Asilo
Estado miembro	Estado miembro de la Unión Europea
EU-OSHA	Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo
NBP	Norma de bienestar del personal
Países de la EU+	Estados miembros de la Unión Europea y países asociados
PON	Procedimiento operativo normalizado
RR. HH.	Recursos Humanos
TFUE	Tratado de Funcionamiento de la Unión Europea
UE	Unión Europea

ANTECEDENTES

Los estudios académicos ([1]) realizados sobre este tema y las reuniones de la Oficina Europea de Apoyo al Asilo (EASO) con personal que trabaja sobre el terreno indican que los profesionales de las áreas de ayuda humanitaria y asilo presentan una mayor tendencia a sufrir depresión, ansiedad o síndrome de agotamiento profesional que el personal que trabaja en otros entornos. Los motivos aducidos incluyen que el trabajo es especialmente arduo debido a la falta de recursos, la exposición al sufrimiento de la población con la que se trabaja y la precariedad laboral, todos ellos factores que pueden afectar negativamente al bienestar de una persona. A principios de 2019, durante la reunión anual de la Red de Expertos en Vulnerabilidad de la EASO, los puntos de contacto nacionales de dicha Red solicitaron a la EASO la puesta en común de las buenas prácticas empleadas en toda Europa en materia de autoasistencia y bienestar del personal. En primer lugar, la EASO distribuyó una encuesta entre los puntos de contacto nacionales de los Estados miembros de la Unión Europea y los países asociados (países de la EU+) que forman parte de las redes de la EASO para los procesos de acogida y asilo y la Red de Expertos en Vulnerabilidad de la EASO. El objetivo de la encuesta era recabar más información sobre los esfuerzos llevados a cabo por las autoridades y las organizaciones de la sociedad civil en materia de bienestar del personal. Teniendo en cuenta las prácticas vigentes en ese momento y las necesidades y lagunas señaladas por los encuestados, se elaboró un informe de situación ([2]) que se compartió con las tres redes de la EASO en diciembre de 2019.

Una de las principales lecciones extraídas del análisis de la situación fue que los factores de estrés crónicos relacionados con el trabajo que no se abordan pueden afectar a la conducta del personal, a sus sistemas de creencias y a su estado emocional, lo que puede tener consecuencias para su bienestar físico. Esto se evidencia particularmente en los sentimientos que experimentan los trabajadores cuando se ven expuestos a estrés de forma prolongada. De acuerdo con las respuestas a la encuesta puesta en marcha por la EASO en 2019, el estrés prolongado produce un aumento de los cambios de humor, los sentimientos de rabia y la falta de motivación para trabajar.

([1]) Solanki, H.: *Mindfulness and Wellbeing: Mental health and humanitarian aid workers — A shift of emphasis from treatment to prevention* [«Conciencia plena y bienestar: salud mental y trabajadores de ayuda humanitaria. Del tratamiento a la prevención como foco de atención», disponible en inglés], Action Against Hunger (Acción contra el Hambre), Londres, 2015; Antares Foundation: *Managing Stress in Humanitarian Workers — Guidelines for good practice* [«Gestión del estrés en trabajadores humanitarios: directrices para unas buenas prácticas», disponible en inglés], 2012.

([2]) En la encuesta participaron un total de veintitrés países, de los cuales veintiuno son Estados miembros de la UE. También se recibieron contribuciones de Noruega y Serbia. En total participaron ochenta y nueve personas. Los funcionarios de primera línea mencionaron la exposición diaria a contenidos traumáticos, la elevada carga de trabajo y los bajos salarios como principales factores de estrés. Por su parte, los supervisores señalaron el elevado nivel de burocracia, la falta de estructura en el trabajo y la precariedad laboral, entre otros factores, como las principales causas de estrés. Los resultados indican que los participantes observaron cambios en cómo se sienten, se comportan y actúan, tanto en el trabajo como en su vida personal.

En general, la encuesta puso de manifiesto que, a fin de **prevenir riesgos** para la salud (física y mental) de los empleados, es necesario mejorar los siguientes ámbitos de los entornos de trabajo:

— el compromiso y la concienciación de los órganos de dirección en relación con su **deber de diligencia** y la importancia de ofrecer apoyo continuo al personal durante el ciclo de despliegue/empleo;
— el refuerzo de las actividades previas a la contratación (por ejemplo, **reconocimientos médicos** y **psicológicos** previos de todo el personal);
— la **disponibilidad de acceso** a información clara sobre las **políticas** y **actividades** relacionadas con el bienestar del personal.

Por último, resulta crucial abordar las presiones en el contexto laboral con respecto a la percepción actual de la **migración** en Europa. Los resultados demuestran que, a la hora de tratar las necesidades en materia de bienestar de los supervisores y los funcionarios de primera línea, será necesario tener en cuenta los discursos sobre este tema, con frecuencia bastante negativos.

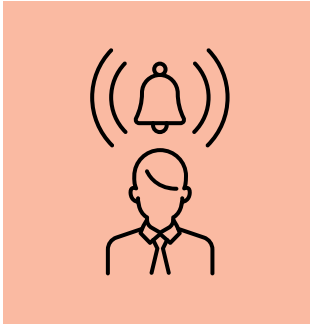
La presente guía práctica fue elaborada en 2020 por la EASO junto con expertos de los Estados miembros, concretamente de **Alemania**, **Bélgica**, **Grecia**, los **Países Bajos** y **Rumanía**, a partir de los resultados del análisis de situación inicial llevado a cabo en 2019. La guía está formada por **tres partes individuales** destinadas a apoyar a las autoridades de asilo y acogida en sus esfuerzos por garantizar el bienestar de su personal.

1. INTRODUCCIÓN

La presente guía se centra en el trabajo en el ámbito del asilo operativo, que, por su propia naturaleza, requiere entornos de trabajo específicos. El personal que trabaja en unidades relacionadas con el asilo (por ejemplo, funcionarios responsables de los casos, gestores del flujo de trabajo, funcionarios de registro, funcionarios de acogida y jefes de equipo) se enfrenta con frecuencia a diversas condiciones físicas y psicológicas que constituyen un reto. Estos retos pueden incluir una carga de trabajo constantemente alta, un entorno de trabajo muchas veces impredecible debido a los cambios continuos en el volumen de solicitantes de protección internacional, la exposición a personas que han experimentado traumas y, en algunos casos, la falta de recursos para acometer las tareas diarias.

Para los fines de la presente guía práctica, estos factores de riesgo pueden clasificarse en **dos** categorías principales ([3]).

— **Factores de riesgo** que afectan a los **funcionarios de primera línea** que trabajan directamente con los solicitantes de protección internacional. Los factores de riesgo pueden, potencialmente, causar traumas indirectos. Los ejemplos incluyen a los funcionarios responsables de casos a los que los solicitantes narran experiencias traumáticas y los funcionarios de acogida que trabajan a diario con personas traumatizadas.
— **Factores de estrés** ([4]) que corren el riesgo de afectar a **equipos enteros.** Los factores de estrés pueden ocasionar síndrome de agotamiento profesional, ya que un entorno de trabajo estresante durante períodos prolongados puede afectar al bienestar de todo el personal, desde los funcionarios de primera línea hasta los supervisores.



Es importante señalar que las personas que trabajan en este ámbito lo hacen con un gran compromiso con la causa de apoyar a las personas que necesitan protección internacional que llegan a Europa. Van al trabajo todos los días porque este tiene un propósito, y les gusta trabajar en su organización y en el ámbito del asilo y la migración. Además, para muchos el trabajo es muy satisfactorio a pesar de los retos que presenta.

El objetivo de esta guía práctica es, por tanto, **apoyar a los supervisores** en la **prevención, reducción y gestión del desgaste** del personal que trabaja en el ámbito del asilo. El desgaste laboral y los riesgos asociados para la salud (física y psicológica) son una situación común a la que se enfrentan todas las organizaciones. El desgaste laboral suele ser una consecuencia de la **incapacidad para gestionar el estrés y la presión**

([3]) Esta guía práctica no se centra en riesgos de seguridad y protección relacionados con el entorno de trabajo, como accidentes y otros problemas involuntarios debidos a la falta de planificación o mantenimiento de las estructuras, vehículos y otros elementos del lugar de trabajo.

([4]) Véase también Leka, S., Griffiths, A. y Cox, T.: capítulo 5.1., «Evaluación de los riesgos laborales», en *La organización del trabajo y el estrés*, Organización Mundial de la Salud, Ginebra, 2004, p. 10: «Del mismo modo que se han resuelto con éxito otros problemas importantes de salud y seguridad, el estrés laboral puede gestionarse de forma eficaz con la aplicación de un enfoque basado en la gestión del riesgo. Este enfoque consiste en evaluar cualquier posible riesgo presente en el entorno laboral que pueda hacer que los empleados se vean perjudicados por cualquier peligro que exista. Por peligro se entiende un acontecimiento o situación que puede llegar a ser perjudicial. Por perjuicio se entiende el deterioro físico o psicológico de la salud. El estrés está causado por peligros relacionados con la definición y gestión del trabajo y con las condiciones laborales. Esos peligros pueden gestionarse y sus efectos pueden ser controlados, del mismo modo que ocurre con otros peligros».

en el trabajo. Puede dañar tanto a trabajadores individuales como al conjunto de la organización ([5]).

Al mismo tiempo, crear una cultura que ofrezca apoyo y comprensión en una organización o autoridad tendrá repercusiones positivas en la sensación subjetiva de bienestar de los miembros individuales de la plantilla, así como en su eficacia ([6]).

Este enfoque centrado en **prevenir el desgaste laboral** del personal también se denomina **«atención sensible al trauma en el lugar de trabajo»**, especialmente en organizaciones que atienden a poblaciones traumatizadas. También lo hacen, en cierta medida, las autoridades europeas de asilo y acogida. La **atención sensible al trauma** suele tener en cuenta la atención al personal a nivel organizativo, la gestión de la autoasistencia, el apoyo a los equipos y la autoasistencia personal. Todos estos elementos están dirigidos a prevenir el síndrome de agotamiento profesional y el trauma secundario del personal, al tiempo que aumentan la compasión, la satisfacción y la resiliencia secundaria. Estos temas se cubren en esta triple guía práctica.

La *Guía práctica sobre el bienestar del personal de asilo y acogida* de la EASO está formada por tres partes interconectadas que se complementan para lograr efectos a largo plazo en el bienestar del personal. Las tres pueden utilizarse de forma conjunta, combinándolas o como herramientas individuales, en función de las necesidades de la autoridad de asilo o acogida. La guía propone un enfoque holístico triple para el bienestar del personal. Presta atención a la creación de normas y la formulación de políticas (parte I), a la selección y aplicación de herramientas prácticas (parte II) y a la aplicación de los mecanismos de seguimiento y evaluación (parte III) a fin de garantizar que la política de bienestar del personal se ajuste a las necesidades existentes en todo momento. Las intervenciones están diseñadas de forma participativa y vienen determinadas por las evaluaciones de necesidades y riesgos.

([5]) Mezomo, D. S. y de Oliveira, T. S.: «Stress prevention and management program for public security professionals» [«Programa de prevención y gestión del estrés para profesionales de la seguridad pública», disponible en inglés], en Rossi, A. M., Meurs, J. A. y Perrewé P. L. (eds.): *Stress and Quality of Working Life — Interpersonal and occupation-based stress* [«Estrés y calidad de la vida laboral: estrés interpersonal y laboral», disponible en inglés], Information Age Publishing Inc., Charlotte, NC, 2016, p. 166.

([6]) Véase también el estudio realizado por Hart, P. M. y Cotter, P.: «Occupational wellbeing and performance: a review of organisational health research» [«Bienestar laboral y rendimiento: revisión de los estudios sobre salud en las organizaciones», disponible en inglés], *Australian Psychologist*, vol. 38, n.º 2, 2003, pp. 118-127.

FIGURA 1. Enfoque holístico del bienestar del personal

La parte I, «Normas y política», define **ocho normas** para orientar la formulación, aplicación y evaluación de las políticas de bienestar del personal en los entornos laborales de asilo y acogida de los países de la EU+. Estas normas están vinculadas con parámetros de calidad, indicadores y actividades recomendadas que las autoridades pueden utilizar para facilitar el bienestar del personal en sus departamentos. Se presentan recomendaciones sobre cómo elaborar una estrategia de bienestar del personal como base para la formulación y aplicación de una política de bienestar del personal que garantice la consecución de este objetivo. El **principal grupo destinatario** de la parte I son **los supervisores y los departamentos de recursos humanos (RR. HH.)**.

La parte II, «Caja de herramientas para el bienestar del personal», propone una gama de recomendaciones de herramientas prácticas, ejercicios y formación en competencias interpersonales. Está dirigida a supervisores y funcionarios de primera línea, así como a especialistas internos y externos, a fin de alcanzar las normas de bienestar del personal introducidas en la parte I. La lista de herramientas, ejercicios y actividades de desarrollo de capacidades recomendadas, que incluye actividades de autoasistencia, no es exhaustiva, sino que presenta las buenas prácticas puestas en común por los expertos de los Estados miembros. El **principal grupo destinatario** de la parte II incluye a **todo el personal que trabaja en el ámbito del asilo y la acogida**: supervisores y personal de RR. HH., equipos encargados de la gestión de incidentes críticos y personal que participa en el desarrollo de la capacidad interna. Esto también incluye a los especialistas que apoyan los esfuerzos de bienestar del personal dentro de los equipos que trabajan para las autoridades de asilo y acogida.

La parte III, «Seguimiento y evaluación», recomienda la creación de sistemas para evaluar si el bienestar del personal se está viendo afectado positivamente por las medidas

introducidas y, en caso afirmativo, cómo. El **principal grupo destinatario** de la parte III son aquellos **trabajadores dedicados al seguimiento y la elaboración de informes en el seno de la autoridad de asilo y acogida**. Las lecciones que se extraigan del seguimiento contribuirán a gestionar las necesidades de adaptación para lograr una eficacia global.

Algunos términos relacionados con el bienestar del personal, como «bienestar», «estrés» y «síndrome de agotamiento profesional» se utilizan en las tres partes de la *Guía práctica sobre el bienestar del personal de asilo y acogida* de la EASO con arreglo a las definiciones proporcionadas por la Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo (EU-OSHA), otros organismos de la UE y fuentes académicas. Para obtener más información sobre la terminología empleada en las tres partes de esta guía, véase el anexo 1, «Definiciones».

«Dado que la salud es un estado de completo bienestar físico, mental y social, y no solamente la ausencia de afecciones o enfermedades, (OMS, 1986), un entorno laboral saludable no es únicamente aquel en que hay ausencia de circunstancias perjudiciales, sino abundancia de factores que promuevan la salud» ([7]).

1.1. ¿POR QUÉ ES IMPORTANTE PRESTAR ATENCIÓN AL BIENESTAR DEL PERSONAL?

En 2017, la Comisión Europea adoptó una importante comunicación sobre la salud y la seguridad en el trabajo ([8]), la cual destacaba la importancia de prevenir los riesgos psicosociales y los trastornos musculoesqueléticos. Estos dos factores son las principales causas de los problemas de salud relacionados con el trabajo para los trabajadores europeos. Una guía práctica ([9]) publicada por la EU-OSHA en 2017 detalla y aborda estas dos cuestiones ([10]).

En el contexto del asilo y la acogida, la higiene, los incidentes violentos en las instalaciones de acogida, las situaciones emocionalmente difíciles en las entrevistas y la falta de recursos son factores que pueden afectar al bienestar personal de los trabajadores. Tal como indican los resultados del análisis de situación en materia de bienestar del personal llevado a cabo por la EASO, cuando los empleados, generalmente comprometidos con su trabajo, no se sienten apoyados, seguros y cuidados, pueden aparecer problemas de salud física y mental a corto y largo plazo.

La falta de motivación para trabajar, el malestar físico (que puede llevar a un aumento de las bajas por enfermedad), la elevada rotación del personal, el síndrome de agotamiento profesional ([11]) y las dimisiones acaban pasando factura. Estos factores afectan al funcionamiento de la autoridad para cumplir sus metas y objetivos.

([7]) Organización Mundial de la Salud: La organización del trabajo y el estrés, 2004.

([8]) Comunicación de la Comisión: «Trabajo más seguro y saludable para todos — Modernización de la legislación y las políticas de la UE de salud y seguridad en el trabajo» [COM(2017) 12 final].

([9]) Véase EU-OSHA: *Guía electrónica para la gestión del estrés y los riesgos psicosociales*, 2021.

([10]) EU-OSHA: *Trabajadores sanos, empresas prósperas — Guía práctica para el bienestar en el trabajo: cómo abordar los riesgos psicosociales y los trastornos musculoesqueléticos en las pequeñas empresas*, 2017.

([11]) Para consultar las definiciones empleadas a lo largo de la guía, véase el anexo 1, «Definiciones».

1.2. PRINCIPALES GRUPOS DESTINATARIOS Y CÓMO UTILIZAR ESTA GUÍA PRÁCTICA

Los **principales grupos destinatarios de la parte I de la presente guía práctica** son:

— directivos y supervisores de nivel intermedio;
— jefes de equipo;
— coordinadores del ámbito del asilo y la acogida.

La parte I está dirigida a los responsables de diseñar y ejecutar políticas a nivel de organización/autoridad, así como a los encargados de gestionar y coordinar equipos de funcionarios de primera línea en contacto frecuente con solicitantes de protección internacional.

Se anima al **grupo destinatario de la parte I** a usar también las otras dos partes para complementar su labor, ya que están interconectadas y diseñadas para funcionar como un conjunto práctico de herramientas para:

— formular e implantar una **política de bienestar del personal** (parte I) mediante la aplicación de normas acordadas;
— encontrar una **respuesta eficaz y apropiada** y detallarla en un plan de acción para el bienestar del personal claramente formulado y adaptado a cada situación particular (parte II);
— **evaluar los avances** en el bienestar del personal usando herramientas pertinentes vinculadas con el conjunto de normas y las actividades propuestas en el plan de acción para el bienestar del personal (parte III).

Cuando los órganos de dirección consideran necesario invertir en el bienestar y la protección del personal y se comprometen a velar por que los empleados estén sanos y salvos, los efectos beneficiarán a los funcionarios de primera línea.

Además, los supervisores también se enfrentan a situaciones complicadas que podrían afectar negativamente a su salud y, por tanto, deben contar con estrategias de respuesta. Las capacidades de liderazgo y el desarrollo profesional son elementos cruciales para promover un entorno de trabajo sano y dinámico ([12]). El personal de las organizaciones se ve afectado por la conducta y decisiones de sus supervisores. Sin embargo, en ocasiones estos no son suficientemente conscientes de sus propios niveles de estrés y las conductas que provocan ([13]).

([12]) Maellaro, R. y Whittington, J. L.: «Management development for well-being and survival: developing the whole person» [«Desarrollo del personal de dirección para el bienestar y la supervivencia: desarrollo integral de la persona», disponible en inglés], en Cooper, C., Campbell Quick, J. y Schabracq, M. J. (eds.): *International Handbook of Work and Health Psychology* [«Manual internacional de psicología laboral y de la salud», disponible en inglés], 3.ª edición, Wiley-Blackwell, Chichester, 2009, p. 298.

([13]) Kets de Vries, M., Guillén Ramo, L. y Korotov, K.: «Organisational culture, leadership, change and stress» [«Cultura de las organizaciones, liderazgo, cambio y estrés», disponible en inglés], en Cooper, C., Campbell Quick, J. y Schabracq, M. J. (eds.): *International Handbook of Work and Health Psychology* [«Manual internacional de psicología laboral y de la salud», disponible en inglés], 3.ª edición, Wiley-Blackwell, Chichester, 2009, p. 415.

Por este motivo, la guía menciona estrategias y propone medidas centradas en el liderazgo. También está dirigida, en cierta medida, al personal que trabaja en RR. HH., gestión sanitaria y protección y seguridad, así como a los formadores de las autoridades. Esto se debe a que la ejecución de algunas de las medidas propuestas corresponde a estos departamentos.

Las normas y políticas propuestas se basan en las buenas prácticas puestas en común por los participantes en el análisis de situación de la EASO, en combinación con las aportaciones de los expertos procedentes de los países de la EU+ que apoyaron la elaboración de la guía. Las intervenciones y buenas prácticas se citan a modo de ejemplo y no pretenden ser una lista exhaustiva.

1.3. MARCO JURÍDICO

1.3.1. PRINCIPIOS GENERALES

En la UE ([14]), los empleadores, como parte de su «deber de diligencia» legal, tienen la obligación de velar adecuadamente por la salud y la seguridad de sus empleados. Los sistemas de salud laboral no solo tienen el objetivo de velar por la salud de los empleados, sino también de mejorar su protección en el lugar de trabajo. A través de la salud laboral, un empleador puede demostrar que está cumpliendo las responsabilidades de su «deber de diligencia», siempre que la atención sanitaria sea prestada por especialistas cualificados en condiciones sujetas a un control de calidad y que los resultados se documenten adecuadamente.

A fin de cumplir la obligación de su «deber de diligencia», los empleadores y los supervisores deben conocer el marco jurídico. No se debe responder a las necesidades de forma reactiva. En lugar de esto, los empleadores pueden demostrar su compromiso y su deber de diligencia, ante todo, garantizando la existencia de medidas preventivas, tal como dispone el artículo 6 de la Directiva marco sobre la seguridad y la salud en el trabajo ([15]):

El empresario aplicará las medidas previstas en el apartado 1 , primer párrafo, con arreglo a los siguientes principios generales de prevención:

— *evitar los riesgos;*
— *evaluar los riesgos que no se puedan evitar;*
— *combatir los riesgos en su origen.*

([14]) Artículo 5 de la Directiva 89/391/CEE del Consejo, de 12 de junio de en 1989, relativa a la aplicación de medidas para promover la mejora de la seguridad y de la salud de los trabajadores en el trabajo (DO L 183 de 29.6.1989, p. 1): «El empresario deberá garantizar la seguridad y la salud de los trabajadores en todos los aspectos relacionados con el trabajo».

([15]) Directiva 89/391/CEE del Consejo, de 12 de junio de en 1989,relativa a la aplicación de medidas para promover la mejora de la seguridad y de la salud de los trabajadores en el trabajo (DO L 183 de 29.6.1989).

El Derecho del trabajo y la seguridad están regulados por la legislación nacional, además de por algunos marcos comunes de la UE. Esta parte de la guía se centra en este último ámbito, incluye un breve resumen de la legislación más importante y describe el concepto de «deber de diligencia».

El Derecho del trabajo de la UE está formado por Derecho primario y derivado que complementa la legislación nacional en la materia. Su objetivo es mejorar y armonizar las condiciones de vida y trabajo de los empleados, y ha ido evolucionando con el tiempo. Uno de los tratados fundacionales de la UE, el Tratado constitutivo de la Comunidad Económica Europea ([16]), incluía artículos relativos a la igualdad de los trabajadores, los cuales fueron seguidos por acuerdos sociales en el Tratado de Ámsterdam ([17]). El marco jurídico de la UE en materia de Derecho del trabajo establece una base común para las directivas y otros documentos conexos que se centran especialmente en estos temas ([18]). El Derecho de la Unión se aplica a escala nacional mediante su incorporación al Derecho nacional del Estado miembro.

1.3.2. LEGISLACIÓN VIGENTE

El principal acto jurídico es el Tratado de Funcionamiento de la Unión Europea (TFUE) ([19]) y, en concreto, los principios generales detallados en el artículo 153. En virtud de este artículo, el Parlamento Europeo y el Consejo pueden adoptar directivas, que son vinculantes pero no directamente aplicables, ya que requieren la incorporación al Derecho nacional de cada Estado miembro mediante «transposición» ([20]). El artículo 153 exige que la UE complemente la legislación nacional en los siguientes ámbitos pertinentes: salud y seguridad en el entorno de trabajo ([21]); condiciones de trabajo (contratos); seguridad social y protección social; y seguridad del puesto de trabajo, información, defensa, igualdad de oportunidades, etc. ([22]). El artículo 10 del TFUE también establece el objetivo de luchar contra muchas formas de discriminación, particularmente por razón de sexo, raza u origen étnico, religión, discapacidad y edad. Este artículo del TFUE ha sido desarrollado por algunas directivas, por ejemplo en lo relativo a la igualdad de género ([23]).

([16]) El Tratado constitutivo de la Comunidad Económica Europea fue firmado en Roma el 25 de marzo de 1957 y entró en vigor el 1 de enero del año siguiente. Este Tratado ha ido evolucionando hasta llegar, en la actualidad, al Tratado de Funcionamiento de la Unión Europea.

([17]) Tratado de Ámsterdam por el que se modifican el Tratado de la Unión Europea, los Tratados constitutivos de las Comunidades Europeas y determinados actos conexos. Fue firmado en Ámsterdam el 2 de octubre de 1997 y entró en vigor el 1 de mayo de 1999.

([18]) Por ejemplo, la Carta comunitaria de los derechos sociales fundamentales de los trabajadores, de 30 de mayo de 1989 [COM(89) 248 final]; la Directiva marco sobre la seguridad y la salud en el trabajo (Directiva 89/391/CEE) y la Directiva 2003/88/CE del Parlamento Europeo y del Consejo, de 4 de noviembre de 2003, relativa a determinados aspectos de la ordenación del tiempo de trabajo (DO L 299 de 18.11.2003). Para una revisión exhaustiva del Derecho de la Unión en la materia, véase: Reisenhuber, K.: *European Employment Law — A systematic exposition* [«Derecho laboral europeo: exposición sistemática», disponible en inglés], Intersentia Publishing, Cambridge, Antwerp, Portland, 2012; Thüsing, G.: *Europäisches Arbeitsrecht* [«Derecho laboral europeo», disponible en alemán], C.H. Beck, Múnich, 2017, p. 9 y ss.

([19]) Versión consolidada del Tratado de Funcionamiento de la Unión Europea (DO C 326 de 26.10.2010).

([20]) Thüsing, G.: *Europäisches Arbeitsrecht* [«Derecho laboral europeo», disponible en alemán], C.H. Beck, Múnich, 2017, p. 4.

([21]) Versión consolidada del Tratado de Funcionamiento de la Unión Europea, tercera parte: Políticas y acciones internas de la Unión, artículo 153 (antiguo artículo 137 TCE) (DO C 202 de 7.6.2016): «a) la mejora, en concreto, del entorno de trabajo, para proteger la salud y la seguridad de los trabajadores; b) las condiciones de trabajo; c) la seguridad social y la protección social de los trabajadores».

([22]) Franzen, M., Gallner, I. y Oetker, H.: *Kommentar zum europäischen Arbeitsrecht* [«Comentario sobre el Derecho laboral europeo», disponible en alemán], C.H. Beck, Múnich, 2019, p. 135.

([23]) Thüsing, G.: *Europäisches Arbeitsrecht* [«Derecho laboral europeo», disponible en alemán], C.H. Beck, Múnich, 2017, p. 13.

Horas de trabajo y vacaciones retribuidas

La Directiva 2003/88/CE, de 4 de noviembre de 2003 ([24]), establece varias disposiciones mínimas. Estas incluyen un descanso diario mínimo de once horas, un tiempo de trabajo semanal medio de un máximo de cuarenta y ocho horas, un período de vacaciones anuales retribuidas de al menos cuatro semanas y algunas normas adicionales para los trabajadores por turnos. La Directiva se aplica principalmente a los sectores público y privado. Sin embargo, existen algunas exenciones, por ejemplo para miembros las fuerzas policiales, marineros, tripulación de vuelo y mujeres embarazadas ([25]).

Transparencia y prueba de las condiciones de trabajo de los empleados

La Directiva (UE) 2019/1152, de 20 de junio de 2019 ([26]), exige que cada empleado tenga un contrato legal expreso en forma escrita. La Directiva promueve la mejora de las condiciones laborales de todos los trabajadores de la UE a través de la transparencia y la comparabilidad. De esta forma, se capacita a los empleados para que conozcan sus derechos y obligaciones y se les proporciona seguridad jurídica. Ante todo, la Directiva garantiza la armonización y aplicabilidad de los contratos de trabajo europeos ([27]).

Seguridad y salud en el trabajo

La Directiva 89/391/CEE, de 12 de junio de 1989 ([28]), fija normas para la prevención de los riesgos laborales y la protección de la salud y seguridad en el trabajo. Establece obligaciones tanto para los empleadores como para los empleados, determina responsabilidades y acceso a la información e imparte instrucciones. Por ejemplo, esta Directiva ([29]) cubre cuestiones como el acceso a revisiones médicas y la protección y el uso de equipos de protección individual en entornos trabajo particulares ([30]).

Concepto de «deber de diligencia»

El «deber de diligencia» es un concepto conocido, utilizado con frecuencia para expresar la obligación de los empleadores de velar y responsabilizarse por el bienestar y la protección de sus trabajadores. El término «deber de diligencia» no se menciona explícitamente en la legislación de la UE, aunque forma parte de algunos actos jurídicos de los Estados miembros. Sin embargo, este concepto puede deducirse de algunos

---

([24]) Directiva 2003/88/CE del Parlamento Europeo y del Consejo, de 4 de noviembre de 2003, relativa a determinados aspectos de la ordenación del tiempo de trabajo (DO L 299 de 18.11.2003).

([25]) Thüsing, G.: *Europäisches Arbeitsrecht* [«Derecho laboral europeo», disponible en alemán], C.H. Beck, Múnich, 2017, p. 263 y ss.

([26]) Directiva (UE) 2019/1152 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 20 de junio de 2019, relativa a unas condiciones laborales transparentes y previsibles en la Unión Europea (DO L 186 de 11.7.2019, p. 105).

([27]) Thüsing, G.: *Europäisches Arbeitsrecht* [«Derecho laboral europeo», disponible en alemán], C.H. Beck, Múnich, 2017, pp. 297 y 298.

([28]) Directiva 89/391/CEE del Consejo, de 12 de junio de en 1989,relativa a la aplicación de medidas para promover la mejora de la seguridad y de la salud de los trabajadores en el trabajo (DO L 183 de 29.6.1989, p. 1).

([29]) Directiva (UE) 2019/1152 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 20 de junio de 2019, relativa a unas condiciones laborales transparentes y previsibles en la Unión Europea (DO L 186 de 11.7.2019, p. 105).

([30]) Las disposiciones detalladas sobre equipos de protección individual están recogidas en el Reglamento (UE) 2016/425 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 9 de marzo de 2016, relativo a los equipos de protección individual y por el que se deroga la Directiva 89/686/CEE del Consejo (DO L 81 de 31.3.16, p. 51).

términos mencionados en el Reglamento n.º 31 (CEE) 11 (CEEA) ([31]), ya que este hace referencia a los principios de buena administración y apoyo, sanidad y asistencia social ([32]).

En resumidas cuentas, la legislación de la UE establece un marco jurídico para la protección de los trabajadores en los sistemas jurídicos nacionales. Este marco varía de un ámbito a otro en cuanto a la profundidad de los detalles y al contenido reglamentario. Esto mismo se aplica al deber de diligencia de los empleadores y de las personas con responsabilidades respecto al personal. En la legislación de algunos países, el deber de diligencia se define claramente, lo que da lugar a una obligación directa para los supervisores. Sin embargo, esto no ocurre explícitamente en la UE. Los supervisores ([33]) deben tener siempre en cuenta el Derecho y la jurisdicción nacionales en materia de protección de los trabajadores a fin de conocer sus responsabilidades y obligaciones.

([31]) Reglamento n.o 31 (CEE) 11 (CEEA), por el que se establece el Estatuto de los funcionarios y el régimen aplicable a los otros agentes de la Comunidad Económica Europea y de la Comunidad Europea de la Energía Atómica (DO P 045 de 14.6.1962, p. 1385).

([32]) Reithmann, U.: *Die dienstrechtliche Fürsorgepflicht in der Rechtsprechung des Gerichts für den öffentlichen Dienst der Europäischen Union* [«El deber de diligencia en el sector público en la jurisprudencia del Tribunal de la Función Pública de la Unión Europea», disponible en alemán], Nomos, Baden-Baden, 2019, p. 111 y ss.

([33]) Artículo 5 de la Directiva 89/391/CEE del Consejo, de 12 de junio de en 1989, relativa a la aplicación de medidas para promover la mejora de la seguridad y de la salud de los trabajadores en el trabajo (DO L 183 de 29.6.1989, p. 1): «El empresario deberá garantizar la seguridad y la salud de los trabajadores en todos los aspectos relacionados con el trabajo».

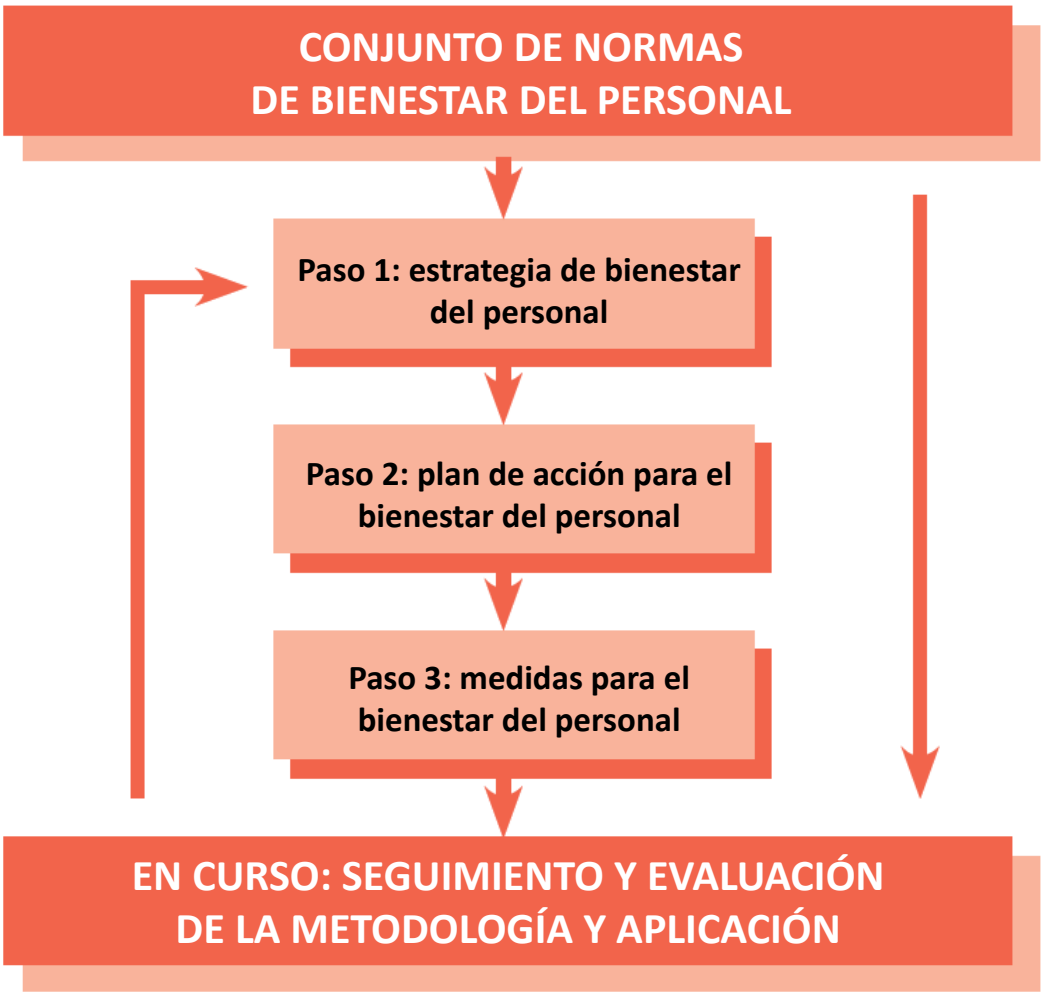
2. FORMULACIÓN DE POLÍTICAS DE BIENESTAR DEL PERSONAL

Aunque las iniciativas sobre bienestar forman parte del *modus operandi* de la mayoría de autoridades y organizaciones, con frecuencia se implantan *ad hoc* y sin prestar suficiente atención a las necesidades reales de los distintos equipos y perfiles laborales que integran la plantilla. En entornos de asilo y acogida, este enfoque puede ser insuficiente para abordar de forma adecuada el bienestar del personal que, en el desempeño de sus deberes en entornos de trabajo exigentes, tiene que soportar con frecuencia diversos grados de incertidumbre y estrés. Por tanto, en los entornos de asilo y acogida se recomienda el diseño y aplicación de una política de bienestar del personal coherente.

Esta política tiene el objetivo de anticiparse a las necesidades de bienestar del personal a lo largo de todo el ciclo del empleo, desde la selección y la incorporación, durante el desempeño y hasta la fase de salida. Debe diseñarse sobre la base de un análisis periódico del perfil y las necesidades de la plantilla de la autoridad correspondiente, y de conformidad con las ocho normas de bienestar del personal (NBP) propuestas en la presente guía o establecidas por la autoridad.

Una política de bienestar del personal debe dar igual importancia tanto al apoyo inmediato y la **asistencia proactiva y preventiva a largo plazo** como al seguimiento y la evaluación. El seguimiento y la evaluación son una herramienta clave para indicar ajustes oportunos de las medidas y enfoques de bienestar a partir del análisis del rendimiento y las necesidades.

FIGURA 2. Principales pasos de la formulación de políticas de bienestar del personal



Como base para este proceso pueden tenerse en cuenta **tres documentos principales en materia de bienestar del personal**: una estrategia de bienestar del personal, que estará vinculada a un plan de acción para el bienestar del personal, el cual, a su vez, recogerá las medidas para el bienestar del personal. Cuando se haga un seguimiento sistemático, estos documentos servirán como base para el siguiente paso de la estrategia de bienestar del personal, al aportar información importante para posibles ajustes.

2.1. NORMAS DE BIENESTAR DEL PERSONAL

La presente guía propone **ocho NBP** ([34]) que definen una buena gestión del bienestar del personal en el ámbito del asilo y la acogida.

([34]) Estas normas han sido cuidadosamente preparadas por los expertos que han participado en la elaboración de la presente guía práctica.

Todas las normas son **igualmente valiosas**, sin que ninguna sea más importante que las demás. Los parámetros de calidad se definen en relación con estas normas a fin de garantizar la implantación de los procedimientos y las medidas pertinentes para dar prioridad y prestar la debida atención al bienestar del personal de una autoridad/organización. Cada norma y cada parámetro de calidad están vinculados a un conjunto de indicadores (hasta un máximo de cuatro) para garantizar que se pueda medir el rendimiento de la política de bienestar del personal.

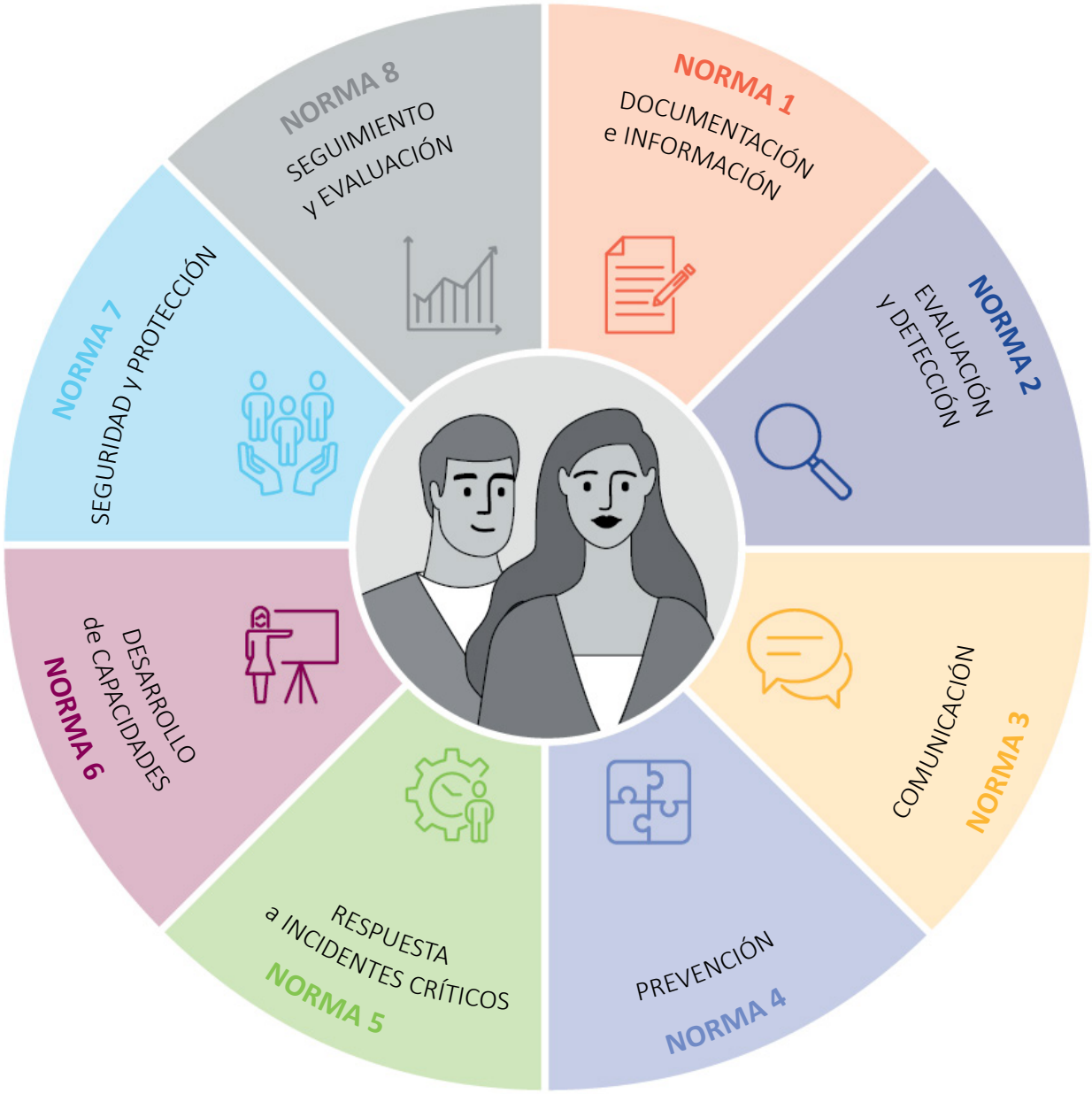
La autoridad correspondiente será la responsable de definir las condiciones marco necesarias para garantizar el cumplimiento de las ocho normas propuestas. El bienestar del personal mejorará cuando las normas se incorporen a la administración de una autoridad. Se anima a las autoridades que ya cuenten con un marco robusto de bienestar del personal y hayan establecido sus propias normas a que los mantengan. Por su parte, se recomienda que aquellas autoridades que todavía no hayan elaborado un marco de este tipo examinen el conjunto de normas propuestas en la presente guía.

La persona o el departamento responsable de aplicar las normas (de acuerdo con los indicadores definidos) podrá ser uno de los siguientes:

— supervisores;
— jefes de equipo,
— departamentos de RR. HH.

Las normas, parámetros de calidad e indicadores se centran temáticamente en los requisitos básicos para el rendimiento de la organización, como la documentación, la transparencia, la información, el desarrollo de capacidades, la seguridad, la salud y la comunicación. Todos ellos **hacen hincapié en la prevención** de los problemas de salud relacionados con el trabajo (que incluyen el bienestar físico y emocional).

FIGURA 3. Las ocho NBP



NORMA 1: Documentación e información
Las autoridades cuentan con una estrategia de bienestar del personal documentada que se comunica a través de canales pertinentes previamente acordados.

NORMA 2: Evaluación y detección
Las autoridades ayudan a los supervisores a adquirir las capacidades básicas para evaluar y examinar a sus equipos en relación con cuestiones de bienestar del personal.

NORMA 3: Comunicación
Las autoridades promueven una comunicación clara y holística a través de diversas plataformas y canales previamente acordados.

NORMA 4: Prevención
Las autoridades establecen medidas preventivas sostenibles para promover y proteger la salud mental entre sus empleados.

NORMA 5: Respuesta a incidentes críticos
Las autoridades prestan apoyo específico a los trabajadores que haya sufrido un incidente crítico.

NORMA 6: Desarrollo de capacidades
Las autoridades proporcionan los medios para que su personal desarrolle las capacidades adecuadas.

NORMA 7: Seguridad y protección
Las autoridades aplican y comunican directrices concretas en materia de salud, seguridad y protección ([35]) basadas en un análisis de los riesgos en distintos entornos de trabajo (en particular, el trabajo sobre el terreno).

NORMA 8: Seguimiento y evaluación
Las autoridades realizan un seguimiento de la eficacia de las medidas introducidas para el bienestar del personal, las evalúan regularmente e incorporan las lecciones aprendidas.

Es importante señalar que, aunque la presente guía sobre el bienestar del personal de asilo y acogida no hace referencia a la importancia de que las autoridades cuenten con un código de conducta y una política contra el acoso (sexual) o similar, estas políticas y estrategias deben ser mutuamente complementarias y son igualmente importantes ([36]).

Por último, aunque el empleador tiene la responsabilidad para con su personal, en algunos casos también puede valorarse la posibilidad de prestar apoyo directo a los familiares afectados. Esto podría exigirse, por ejemplo, en casos en los que un trabajador se haya visto afectado por un incidente crítico con consecuencias permanentes.

([35]) A efectos de la presente, «protección» se refiere a la protección frente a amenazas de otras personas, condiciones ambientales, etc.

([36]) Todas las políticas pertinentes, incluidas las referentes al abuso y la explotación sexual, al fraude y a la lucha contra la corrupción, por poner algunos ejemplos, deben integrarse durante el proceso de incorporación de los trabajadores. También se recomienda recordar las normas del código de conducta al personal ya en activo de las autoridades de asilo y acogida.

2.1.1. NORMA 1: DOCUMENTACIÓN E INFORMACIÓN

Norma 1: las autoridades cuentan con una política de bienestar del personal documentada que se comunica a través de canales pertinentes previamente acordados ([37]).

La finalidad de la norma 1 es garantizar que la política de bienestar del personal de la autoridad ([38]) esté bien documentada y se comunique debidamente a todos los trabajadores. La estrategia de bienestar del personal debe elaborarse de forma participativa y teniendo en cuenta las necesidades señaladas por distintos grupos objetivo, así como la diversidad. Todos los trabajadores de la autoridad deben tener acceso a la estrategia de bienestar del personal. A fin de obtener una imagen global, se recomienda contar con la participación de trabajadores de distintos departamentos, en particular los de seguridad y protección, para este proceso. También puede crearse grupo de trabajo de expertos voluntarios para prestar apoyo. Los órganos de dirección deben respaldar el despliegue de la estrategia de bienestar del personal. La estrategia debe actualizarse de acuerdo con los riesgos y necesidades detectados durante el seguimiento periódico y las actividades de evaluación de las necesidades y riesgos realizadas por la autoridad. Los canales para compartir información sobre el bienestar del personal deben seleccionarse adecuadamente a fin de garantizar que la comunicación con los trabajadores sea eficaz y confidencial. Por tanto, se recomienda la creación de una dirección de correo electrónico general para gestionar cuestiones relacionadas con el bienestar del personal.

La **responsabilidad de cumplir la norma 1** corresponde a los órganos de dirección, en estrecha colaboración con el grupo de trabajo de expertos seleccionados y los departamentos de RR. HH.

PARÁMETROS DE CALIDAD (PC)	INDICADORES
PC1. Una estrategia de bienestar del personal define «bienestar del personal» y las medidas de apoyo a los trabajadores disponibles.	**1a.** Un grupo de trabajo formado por expertos propone una estrategia de bienestar del personal que incluye medidas para apoyar a los trabajadores y está vinculada a otras políticas (por ejemplo, política antiacoso, código de conducta). **1b.** Los órganos de dirección aprueban la estrategia de bienestar del personal. **1c.** Un plan de acción para el bienestar del personal detalla las principales actividades que deben realizarse durante el año. **1d.** Se fija un calendario para revisar y actualizar la estrategia de bienestar del personal.
PC2. Se establecen procedimientos operativos normalizados (PON).	**2a.** Se elaboran PON que designan funciones y responsabilidades. **2b.** Los supervisores utilizan los PON.
PC3. La estrategia de bienestar del personal es fácilmente accesible y concreta y está en una lengua que todos los trabajadores pueden comprender.	**3a.** Todos los trabajadores conocen la estrategia de bienestar del personal y tienen acceso a ella. **3b.** Los trabajadores han recibido material con información sobre las actividades disponibles.
PC4. Se informa sistemáticamente a todos los trabajadores sobre la estrategia de bienestar del personal, el plan de acción y las medidas para el bienestar del personal disponibles y sobre cómo obtener apoyo.	**4a.** Número de trabajadores que se benefician de las actividades de bienestar del personal disponibles. **4b.** Los módulos de incorporación para los nuevos empleados incluyen información relativa al bienestar del personal.

([37]) Para obtener más información sobre cómo se puede alcanzar esta norma, véase el anexo 2, «Normas de bienestar del personal», que presenta todas las NBP de un vistazo en un cartel, el anexo 3, «Modelo de estrategia de bienestar del personal» y el anexo 5, «Comunicación sobre bienestar del personal».

([38]) Pueden encontrarse orientaciones para la formulación de una política de bienestar del personal en el capítulo 2, «Formulación de políticas de bienestar del personal».

2.1.2. NORMA 2: EVALUACIÓN Y DETECCIÓN

El objetivo de la norma 2 es garantizar que los supervisores estén capacitados y facultados para identificar y detectar, en términos generales, las necesidades de bienestar de sus equipos, y para advertir los problemas cuando surjan. Aunque la formación en el puesto de trabajo y el desarrollo profesional continuo son cruciales, también es importante que las descripciones de puestos de trabajo y los mandatos se formulen de forma clara para la adecuada selección del personal de asilo y acogida. Los candidatos deben ser conscientes de los retos específicos que pueden ser inherentes al puesto. Los procedimientos de detección pueden reforzarse añadiendo preguntas específicas sobre resiliencia y formas de afrontar situaciones estresantes a la matriz para entrevistas laborales. Esta matriz se utiliza durante la contratación de personal o durante la fase de incorporación, una vez seleccionado el personal. También puede resultar útil una pregunta sobre cómo el candidato se ocupa de su autoasistencia. Asimismo, puede ser necesario revisar estas herramientas y adaptarlas al contexto y la cultura a fin de garantizar que tienen en cuenta la diversidad. Los supervisores y los departamentos de RR. HH. deberán estar facultados para utilizar las capacidades adecuadas a fin de cumplir sus deberes a este respecto.

Norma 2: las autoridades ayudan a los supervisores a adquirir las capacidades básicas para evaluar y examinar a sus equipos en relación con cuestiones de bienestar del personal ([39]).

La **responsabilidad de cumplir la norma 2** corresponde a los departamentos de RR. HH., con el apoyo del grupo de trabajo integrado por expertos y en colaboración con los supervisores y los jefes de equipo.

PARÁMETROS DE CALIDAD (PC)	INDICADORES
PC1. Los departamentos de RR. HH. y los supervisores tienen las capacidades precisas para formular descripciones claras de los puestos de trabajo y preguntas pertinentes a efectos de selección para las entrevistas laborales.	**1a.** Los mandatos y las descripciones de los puestos de trabajo de los supervisores y del personal establecen requisitos claros. **1b.** La matriz de entrevista para la selección de personal incluye una sección sobre bienestar (gestión del estrés) que está vinculada a una pregunta relativa al código de conducta.
PC2. Los supervisores están capacitados para identificar las necesidades y las señales de desgaste físico y psicológico básicas de los miembros de su equipo.	**2a.** Diversos supervisores participan en formación básica sobre cómo detectar el desgaste físico/psicológico. **2b.** Las necesidades de todo el personal se evalúan una vez al año durante todas las fases del empleo mediante un proceso de seguimiento institucionalizado. **2c.** Un porcentaje de las opiniones recabadas de los trabajadores indican que sus supervisores directos se han esforzado por detectar el desgaste profesional/personal.

([39]) Para obtener más información sobre cómo alcanzar esta norma, véase el anexo 6, «Modelo de matriz para entrevistas laborales», que propone preguntas centradas en la gestión del estrés y la autoasistencia. En términos generales, habrá que hacer una referencia expresa a los potenciales factores de estrés del entorno y del lugar de trabajo. Para que el proceso sea transparente desde el principio, esto puede formar parte de la descripción del puesto de trabajo.

2.1.3. NORMA 3: COMUNICACIÓN

Norma 3: las autoridades promueven una comunicación clara y holística a través de diversas plataformas y canales previamente acordados ([40]).

La norma 3 tiene el objetivo de garantizar una comunicación oportuna, sincera y pertinente entre las autoridades y sus equipos. Además, toda la plantilla debe ser consciente de la importancia de la comunicación transparente a todos los niveles para garantizar un clima de confianza en el trabajo. La información se transfiere mediante los canales y plataformas adecuados, que son accesibles para todo el personal y fáciles de usar. Además, los superiores directos se comunican con sus respectivos equipos, y estos lo hacen internamente, de forma ética y respetuosa. Se promueve, y se integra siempre que es posible, un enfoque ascendente para abordar diversos temas y retos. Esto es crucial para lograr los objetivos y garantizar un entorno de trabajo saludable. En particular, el personal de dirección está capacitado para comunicarse de forma eficaz y empática con los equipos que dirige. Por tanto, la necesidad de formación en materia de comunicación está relacionada con la de ofrecer diversos contextos en que los trabajadores puedan expresarse a nivel personal o profesional. En consecuencia, se recomienda el desarrollo de capacidades de comunicación que incluyan la forma adecuada de manifestar opiniones. También se recomienda que los superiores directos asignen franjas horarias para interaccionar con sus equipos mediante reuniones individuales o grupales.

La **responsabilidad de cumplir la norma 3** corresponde por igual a los departamentos de RR. HH., a las unidades de formación y desarrollo de capacidades y a los departamentos y superiores directos correspondientes. Se aconseja que los empleados se anticipen y programen reuniones periódicas y que aprovechen las oportunidades para reunirse con sus supervisores y compañeros.

PARÁMETROS DE CALIDAD (PC)	INDICADORES
PC1. Los supervisores y sus equipos interactúan utilizando capacidades de comunicación pertinentes, sinceras, transparentes y respetuosas.	**1a.** Número de empleados y supervisores que participan en formaciones sobre comunicación. **1b.** Porcentaje de trabajadores que consideran que sus supervisores directos se comunican de forma profesional, transparente y respetuosa. **1c.** Toda la plantilla puede acceder al resumen de resultados de la encuesta anual a los trabajadores.
PC2. Se dispone de una estructura para que todos los empleados se comuniquen personalmente con sus superiores directos, en distintos formatos, en relación con sus tareas profesionales y su bienestar.	**2a.** Número de reuniones individuales realizadas o en las que se ha participado. **2b.** Cantidad de aportaciones positivas (constructivas/útiles) recibidas durante estas reuniones periódicas.

([40]) Para obtener más información sobre cómo se puede alcanzar esta norma, véanse las intervenciones propuestas en la parte II, «Caja de herramientas para el bienestar del personal», y en particular en el anexo 3, «Controles semiestructurados o reuniones individuales»; en el anexo 14, «Modelo de programa de formación centrado en el bienestar del personal», tabla sobre el desarrollo de competencias interpersonales (comunicación y técnicas de comunicación); y en el anexo 17, «Debate en grupo», secciones 3.3.1, «Gestión de incidentes críticos», 3.3.2, «Apoyo común tras un incidente crítico», y 3.3.3 «Equipo integrado de gestión de incidentes». Véase también la parte III, «Seguimiento y evaluación», anexo 4, sobre técnicas de comunicación y cómo recoger opiniones significativas.

2.1.4. NORMA 4: PREVENCIÓN

La norma 4 garantiza que las autoridades participen de forma proactiva en la prevención de reacciones de estrés y agotamiento profesional en sus supervisores y funcionarios de primera línea, además de promover la salud física y mental en general. Esto puede hacerse, por una parte, realizando evaluaciones de riesgos periódicas ([42]) como parte de las actividades de seguimiento continuo o, por otra parte, mediante sesiones para el intercambio de impresiones en las primeras etapas. Dichas sesiones pueden complementarse con información sobre cómo detectar los primeros signos de estrés y prestando apoyo para reforzar los mecanismos de adaptación positiva y la resiliencia entre el personal. Este apoyo también puede incluir alentar a los trabajadores para que establezcan límites saludables y ofrecer periódicamente las actividades de bienestar del personal necesarias, por ejemplo de supervisión educativa o intervisión ([43]). Es posible que los equipos que presenten un especial riesgo de exposición a traumas indirectos necesiten supervisión educativa regular y otros formatos de sesiones de apoyo llevados a cabo por profesionales de la salud mental como medida preventiva. Animar a los trabajadores a que presten atención a los cambios que observen en sus compañeros es una parte importante del cuidado mutuo con espíritu de equipo. Además, se recomienda a las autoridades que creen equipos capaces de responder en caso de incidentes [por ejemplo, equipos de gestión del estrés o de incidentes y de apoyo mutuo ([44])]. Es necesario elaborar un procedimiento operativo normalizado (PON) que defina claramente las tareas y los límites de estos equipos internos de intervención/gestión de incidentes.

Norma 4: las autoridades establecen medidas preventivas sostenibles para promover y proteger la salud mental entre sus empleados ([41]).

Además, se recomienda, en su caso, designar a los especialistas externos que prestarán apoyo al equipo sobre la base de un memorando de entendimiento acordado a fin de aclarar qué apoyo se prestará y cuáles serán sus limitaciones. Estos especialistas externos pueden incluir, por ejemplo, orientadores, psicólogos y otros profesionales médicos. Todos los empleados, y en particular los superiores directos, deben saber con qué persona contactar **antes** de que se produzca una crisis de salud. Por último, una buena práctica adicional que las autoridades pueden implantar es la de contar con un equipo general de voluntarios para concienciar sobre la importancia de la autoasistencia.

([41]) Para obtener más información sobre cómo se puede alcanzar esta norma, véase la parte II, «Caja de herramientas para el bienestar del personal», anexo 9 (B), «El caso de los Países Bajos», relativo al equipo integrado de gestión de incidentes. También deben valorarse actividades centradas en el fomento del espíritu de equipo, la autoasistencia y la intervisión, por citar algunos ejemplos, y las recomendaciones sobre formación para supervisores y funcionarios de primera línea. La norma 4 está estrechamente vinculada con el estándar 5. La animación de la EASO *The importance of early identification of signs of stress* [«La importancia de la detección precoz de los signos de estrés», disponible en inglés], de 2021, puede ser útil para enfatizar la importancia del apoyo a los funcionarios de primera línea.

([42]) Véase el anexo 4, «Plantillas del plan de acción para el bienestar del personal y de la evaluación de riesgos». La evaluación de riesgos interactiva en línea elaborada en 2021 por la EU-OSHA recoge un enfoque más exhaustivo para la evaluación de riesgos. Esta herramienta global en línea para la evaluación de riesgos está destinada principalmente a microempresas/microorganizaciones (menos de diez empleados) y pequeñas empresas/organizaciones (menos de cincuenta empleados). Se recomienda adaptar el contenido a los objetivos de las autoridades de asilo y acogida. Véanse, por ejemplo, las herramientas sobre servicios de seguridad.

([43]) En este contexto, «supervisión educativa» se refiere a la supervisión de equipos o casos y proporciona a los miembros del equipo una plataforma para hacer reflexiones guiadas, así como la oportunidad de beneficiarse sistemáticamente de un aprendizaje continuo y mutuo. La intervisión es una forma de desarrollo de conocimientos en pequeños grupos de profesionales, supervisores u otros empleados que comparten un reto o problema común. Véase la parte II, «Caja de herramientas para el bienestar del personal», sección 4.3, «Supervisión educativa».

([44]) Para obtener más información sobre cómo establecer estos equipos de apoyo, véase la parte II, «Caja de herramientas para el bienestar del personal», secciones 3.3.1, «Gestión de incidentes críticos»; 3.3.2, «Apoyo mutuo después de un incidente crítico»; y 3.3.3, «Equipo integrado de gestión de incidentes».

La **responsabilidad de cumplir la norma 4** corresponde a los departamentos de RR. HH., con el apoyo de la unidad de formación/desarrollo de capacidades y los supervisores. Al mismo tiempo, los empleados que forman parte de los equipos de gestión del estrés/de incidentes o de apoyo mutuo también comparten cierta responsabilidad, al igual que otros expertos internos o externos. Es importante que los empleados que buscan un apoyo de especialistas externos tengan facilidades para obtener dicho apoyo durante el horario de trabajo. Por tanto, resulta vital tener en cuenta cuestiones relativas a la facilitación de acuerdos logísticos, así como una derivación coordinada a estos especialistas.

PARÁMETROS DE CALIDAD (PC)	INDICADORES
PC1. El personal y los supervisores tienen acceso a una amplia gama de sesiones de formación para detectar los signos del estrés, prevenir el estrés y promover la salud mental en general.	**1a.** Número de trabajadores que asisten a las sesiones de formación sobre gestión del estrés. **1b.** Porcentaje de la plantilla que indica que el contenido de las formaciones fue pertinente para su trabajo diario.
PC2. El personal y los supervisores tienen acceso a actividades y servicios de apoyo (proporcionados interna o externamente).	**2a.** Se seleccionan y forman personas/equipos de referencia para las intervenciones pertinentes. **2b.** Se dispone de un mandato que define la persona de referencia o los miembros del equipo de intervención seleccionados y los servicios que prestan. **2c.** Se disponen, en su caso, de criterios de selección y mandatos claros para los especialistas externos.
PC3. El personal y los supervisores tienen acceso a actividades de promoción de la salud	**3a.** Número de actividades de promoción de la salud organizadas.

2.1.5. NORMA 5: RESPUESTA A INCIDENTES CRÍTICOS

Norma 5: las autoridades prestan apoyo específico a los trabajadores que haya experimentado un incidente crítico ([45]).

La norma 5 tiene por objeto garantizar que la autoridad esté preparada para ayudar a sus trabajadores a recuperarse del impacto potencial que un incidente crítico puede tener sobre su salud (mental). Subraya la necesidad de desarrollar herramientas para gestionar cualquier situación crítica y de formular PON claros ([46]). Promueve una respuesta eficaz, oportuna y clara para los trabajadores que se hayan visto afectados por un incidente crítico ([47]). Se recomienda a las autoridades que se aseguren de contar con profesionales cualificados en los equipos con formación suficiente para prestar apoyo al personal que lo necesite. Los PON se elaboran para orientar a los equipos de apoyo. Deben indicar las funciones, responsabilidades y límites de los miembros del equipo de gestión del estrés/de incidentes o de apoyo mutuo. Los PON también indican cuándo un caso debe derivarse

([45]) Para obtener más información sobre cómo se puede alcanzar esta norma, véanse las siguientes secciones de la parte II, «Caja de herramientas para el bienestar del personal», secciones 3.3.1, «Gestión de incidentes críticos»; 3.3.2, «Apoyo mutuo después de un incidente crítico»; y 3.3.3, «Equipo integrado de gestión de incidentes». En cuanto a los cursos de formación pertinentes, véanse las técnicas de desescalada, detección de las señales de alerta y recomendaciones de estas secciones. Por último, véase el anexo 8, «Lista de comprobación para incidentes críticos».

([46]) Véase la parte II, «Caja de herramientas para el bienestar del personal», sección 3.3.1, «Gestión de incidentes críticos», y anexo 8, «Lista de comprobación para incidentes críticos».

([47]) La norma 5 aborda el apoyo al personal en incidentes críticos y no se refiere necesariamente al ámbito más general de la gestión de incidentes críticos. El apoyo a los solicitantes y la desescalada se tratan en la medida en que tienen que ver con el bienestar del personal. Para satisfacer las potenciales necesidades de seguimiento de los solicitantes afectados se necesitará una derivación a una entidad profesional interna o externa.

a especialistas externos y cuándo es necesario recurrir a otras entidades (por ejemplo, a departamentos de seguridad o protección o a la policía). Las actividades de desarrollo de capacidades relativas a técnicas de desescalada deben estar disponibles para todo el personal, en particular para los funcionarios de primera línea.

La **responsabilidad de cumplir la norma 5** corresponde a los supervisores, con el apoyo de los equipos establecidos para el seguimiento de incidentes críticos, así como los departamentos de RR. HH. y los departamentos de seguridad y protección, en su caso.

PARÁMETROS DE CALIDAD (PC)	INDICADORES
PC1. Se designa una persona o un equipo independientes, cualificados y de confianza dentro de la autoridad a los que se pueda consultar después de un incidente crítico.	**1a.** Se ha definido un mandato para el equipo/persona de referencia. **1b.** El equipo/persona de referencia seleccionados tienen las capacidades y la formación pertinentes para prestar el apoyo necesario.
PC2. Los supervisores disponen de orientaciones claras sobre cómo hacer un seguimiento tras un incidente crítico.	**2a.** Se dispone de un PON relativo a la gestión de incidentes críticos.
PC3. El personal y los supervisores disponen de información sobre cómo solicitar apoyo específico después de un incidente crítico y acceder a dicho apoyo.	**3a.** La existencia, funciones y responsabilidades de la persona de referencia/equipo de intervención se han comunicado a todo el personal pertinente. **3b.** Las sesiones informativas (parte del proceso de incorporación y otras formaciones del personal) sirven para informar a los empleados sobre el PON y sobre cómo buscar/recibir apoyo, y de quién, en caso de incidente crítico. **3c.** Número total y tipos de incidentes críticos registrados en comparación con los incidentes que requieren hacer un seguimiento de un trabajador. **3d.** Porcentaje de trabajadores afectados que se muestran satisfechos con el servicio prestado por la persona/equipo de apoyo.

2.1.6. NORMA 6: DESARROLLO DE CAPACIDADES

La norma 6 se centra en las competencias básicas que deben reforzarse o desarrollarse para establecer y mejorar las capacidades de todo el personal que trabaja en el ámbito del asilo o la acogida. El bienestar está directamente relacionado con contar con los medios para desempeñar las tareas diarias de forma adecuada. La transferencia de conocimientos debe promoverse y facilitarse mediante sesiones de formación y otros formatos de intercambio pertinentes. Por tanto, debe existir una estrategia de cualificación que incluya la evaluación de las necesidades y los formatos de formación adecuados para contribuir a este proceso. En vista de esto, se recomienda a las autoridades que elaboren un plan de formación anual que incluya formación en competencias interpersonales (centrándose en mejorar el bienestar del personal). Además, el apoyo mutuo y la intervención deben promoverse para facilitar el debate y el aprendizaje mutuo entre los trabajadores.

Norma 6: las autoridades proporcionan los medios para que su personal desarrolle las capacidades adecuadas ([48]).

([48]) Véase la parte II, «Caja de herramientas para el bienestar del personal», anexo 14, «Modelo de programa de formación centrado en el bienestar del personal».

La **responsabilidad de cumplir la norma 6** corresponde a los supervisores y a los formadores internos o externos que prestan apoyo a la autoridad en esta misión ([49]).

PARÁMETROS DE CALIDAD (PC)	INDICADORES
PC1. Las autoridades han llevado a cabo una evaluación de las necesidades de formación y un análisis sistemático de los programas de formación a fin de garantizar que los conocimientos se apliquen y transfieran al trabajo diario de forma eficaz y con una gran calidad.	**1a.** Realización de evaluaciones de las necesidades del personal de las autoridades. **1b.** Se dispone de un plan de formación que incluye temas relacionados con el bienestar del personal. **1c.** El programa de formación está actualizado.
PC2. Las autoridades han llevado a cabo una amplia gama de sesiones de formación adaptadas y estandarizadas	**2a.** Número de sesiones de formación impartidas. **2b.** Número de sesiones de formación relacionadas con el bienestar del personal impartidas. **2c.** Número empleados que participan en las sesiones de formación cada año.
PC3. Las autoridades ofrecen formatos adicionales pertinentes de desarrollo profesional a fin de garantizar la transferencia de conocimientos.	**3a.** Número de empleados que participan en actividades de apoyo (apoyo mutuo, intervisión, orientación individual/en grupo, etc.) en un período de notificación. **3b.** Porcentaje del personal que indica, en las sesiones de intercambio de impresiones, que una intervención a la que asistió fue pertinente para garantizar su bienestar.

2.1.7. NORMA 7: SEGURIDAD Y PROTECCIÓN

Norma 7: las autoridades aplican y comunican directrices concretas en materia de salud, seguridad y protección basadas en un análisis de los riesgos en distintos entornos de trabajo (incluido el trabajo sobre el terreno) ([50]).

La norma 7 aborda la mitigación de riesgos estableciendo procedimientos de seguridad y protección debidamente estructurados y comunicados ([51]). El foco de atención está en la evaluación de los riesgos para la salud (física y psicológica) relacionados con la seguridad y la protección, con el objeto de establecer PON y rutinas de seguridad para crear resiliencia. Contar con esos procedimientos permite minimizar tanto los riesgos como el estrés asociado a estos. Por tanto, se recomienda a las autoridades que garanticen que los departamentos de RR. HH. proporcionan información sobre acceso a medidas e instrucciones relacionadas con la salud, la seguridad y la protección en un formato estandarizado a todos los empleados y supervisores. Además, otras recomendaciones incluyen la elaboración de una metodología de seguimiento de los riesgos y la implantación de un plan de seguimiento de los riesgos anual accesible. Se recomienda que los funcionarios de primera línea participen activamente en los ejercicios de seguimiento de los riesgos ([52]).

([49]) Es posible que las autoridades que no cuentan con la capacidad para proporcionar formación interna en relación con las recomendaciones presentadas en esta guía tengan que externalizar algunos ámbitos de la formación. La EASO tiene módulos de formación pertinentes que cubren algunos de los temas aquí propuestos.

([50]) Para obtener más información sobre cómo se puede alcanzar esta norma, véase la parte II, «Caja de herramientas para el bienestar del personal», sección 3.3.1, «Gestión de incidentes críticos». Véase también el anexo 8, «Lista de comprobación para incidentes críticos», que puede servir como base para algunos elementos de un PON o de la metodología de seguimiento de riesgos. Además, la parte III, «Seguimiento y evaluación», incluye encuestas útiles para complementar y actualizar las necesidades detectadas por el personal en relación con la seguridad y la protección, detalladas en la sección 3.3.1, «Lista de comprobación para analizar la evolución del bienestar del personal».

([51]) El objeto de esta guía no son los riesgos relativos a daños a equipos, instalaciones de trabajo o similares, y por lo tanto no están cubiertos.

([52]) Véase el anexo 4, «Plantillas del plan de acción para el bienestar del personal y de la evaluación de riesgos».

La **responsabilidad de cumplir la norma 7** corresponde a los departamentos de seguridad y protección, con el apoyo de los órganos de dirección, los departamentos de RR. HH. y la persona de referencia/equipo designado de gestión del estrés.

PARÁMETROS DE CALIDAD (PC)	INDICADORES
PC1. El personal y los supervisores están informados de las jerarquías de notificación que deben utilizar en caso de que se produzcan incidentes urgentes/de seguridad aparte de los incidentes críticos.	**1a.** Se ha establecido y difundido un PON sobre gestión de incidentes críticos.
PC2. El personal y los supervisores reciben información sobre el acceso a medidas/instrucciones relacionadas con la salud, la seguridad y la protección.	**2a.** Existe un buzón específico para recibir y responder a las consultas realizadas por el personal. **2b.** Se documentan los tipos de preocupaciones planteadas ([53]). **2c.** Porcentaje de empleados que indican, en las sesiones de intercambio de impresiones, que en su opinión se da suficiente importancia a su seguridad y protección en el trabajo.
PC3. Las autoridades hacen un seguimiento de los riesgos de cada lugar de trabajo en un proceso de gestión de riesgos continuo en constante evolución, contando con la participación de los funcionarios de primera línea para adaptar las medidas de seguridad y protección según sea necesario	**3a.** Se han implantado un plan y una metodología para el seguimiento de los riesgos. **3b.** El plan de seguimiento de los riesgos se actualiza regularmente. **3c.** Número de funcionarios de primera línea que han participado en el ejercicio de seguimiento de los riesgos anual.

2.1.8. NORMA 8: SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

La norma 8 está en consonancia con el deber de diligencia de las autoridades. Está vinculado con la importancia de designar una persona de referencia o un equipo para realizar actividades periódicas de seguimiento de las medidas para el bienestar del personal introducidas a fin de observar su impacto. Estas actividades incluyen una encuesta de referencia sobre el bienestar del personal, así como encuestas de satisfacción laboral. Esto se hace no solo para garantizar que las actividades de bienestar del personal progresen adecuadamente, sino también para detectar la potencial aparición de nuevas necesidades y riesgos psicosociales antes de que se materialicen ([55]). También facilita la identificación de ámbitos en los que el personal demuestre resiliencia y buenas prácticas para el aprendizaje interno.

La **responsabilidad de cumplir la norma 8** corresponde a los departamentos de seguimiento y evaluación, con el apoyo de los órganos de dirección y los departamentos de RR. HH.

Norma 8: las autoridades realizan un seguimiento de la eficacia de las medidas para el bienestar del personal introducidas y las evalúan regularmente, incorporando las lecciones aprendidas ([54]).

([53]) La confidencialidad es un principio fundamental en todas las actividades relacionadas con el bienestar del personal.

([54]) Para obtener más información sobre cómo se puede alcanzar esta norma, véanse las herramientas de la parte II, «Caja de herramientas para el bienestar del personal», sección 2.4, «Encuesta sobre la calidad del empleo», y de la parte III, «Seguimiento y evaluación», sección 3.3, relativa al paquete global de evaluación de la calidad en materia de bienestar del personal.

([55]) Se puede acceder a herramientas pertinentes para crear un plan de seguimiento de las intervenciones relacionadas con el bienestar del personal en la parte III, «Seguimiento y evaluación», capítulo 3, «Paquete global de evaluación de la calidad en materia de bienestar del personal».

PARÁMETROS DE CALIDAD (PC)	INDICADORES
PC1. Se dispone de una metodología de seguimiento y evaluación para valorar la eficacia de las medidas para el bienestar del personal introducidas.	**1a.** Se dispone de una metodología de seguimiento y evaluación del bienestar del personal. **1b.** Se ha seleccionado una persona de referencia/equipo de seguimiento.
PC2. Se realizan ejercicios regulares de seguimiento y evaluación, que incluyen la gestión de riesgos ([56]) relacionados con el estrés	**2a.** Elaboración anual de informes de seguimiento y evaluación. **2b.** Los resultados de los informes se recogen en recomendaciones periódicas que se presentan a los órganos de dirección. **2c.** Las recomendaciones contribuyen a la revisión de la estrategia y del plan de acción del bienestar del personal en un plazo específico.

2.2. ESTRATEGIA DE BIENESTAR DEL PERSONAL

Para tener un planteamiento coherente y exhaustivo del bienestar del personal, las autoridades de asilo y acogida deben valorar la **elaboración y aplicación de una estrategia de bienestar del personal** ([57]). Esta estrategia traduce las NBP en objetivos estratégicos concretos que permiten que los empleados tengan una vida profesional sana y productiva y, al mismo tiempo, desplieguen y mantengan todo su potencial. Además, la estrategia de bienestar hace operativos los objetivos definidos convirtiéndolos en servicios y medidas para el bienestar del personal de alta calidad que son eficientes, eficaces y encajan en el presupuesto. Un aspecto crucial es la implicación y participación de los órganos de dirección y de los empleados de todos los niveles en el diseño y ejecución de una estrategia de bienestar del personal que tenga un impacto. La estrategia tendrá que abordar la gestión de riesgos a lo largo del proceso.

Antes de iniciar el proceso de elaboración de una estrategia de bienestar del personal, las autoridades deben reflexionar sobre las siguientes cuestiones.

— ¿Con qué sistemas contamos actualmente que funcionen y dónde están las lagunas?
— ¿Cuáles son los principales grupos destinatarios de nuestras intervenciones actuales?
— ¿Observamos tendencias que requieran atención desde el punto de vista del bienestar del personal (alto índice de rotación, aumento del número de incidentes críticos, ausencias frecuentes de los trabajadores, etc.)?
— ¿Están los órganos de dirección a favor de la implantación de una estrategia de bienestar del personal y le prestan su apoyo?
— ¿Por qué queremos implantar una estrategia (o algunos componentes de una estrategia) en este momento? Por ejemplo, un aumento reciente del número de incidentes críticos en los que se hayan visto implicados trabajadores y solicitantes,

([56]) El anexo 4, «Plantillas del plan de acción para el bienestar del personal y de la evaluación de riesgos», incluye una plantilla de evaluación de riesgos y una explicación del ciclo de evaluación de riesgos.

([57]) Véase el anexo 3, «Modelo de estrategia de bienestar del personal».

o bien situaciones externas que no se puedan controlar, como el impacto de la COVID-19 en el personal.

Sobre la base de las ocho NBP, los **objetivos**, **enfoques** y **medidas** de la estrategia de bienestar del personal deberán formularse **de acuerdo con una evaluación de necesidades** realizada en el seno de la organización ([58]). La evaluación de necesidades tiene el objetivo de cartografiar la situación en relación con el bienestar del personal de la autoridad. Para ello, identifica las **necesidades existentes** y los **riesgos potenciales** y determina si las políticas y mecanismos vigentes los abordan y, en caso afirmativo, cómo.

La evaluación de las necesidades tendrá la finalidad de recabar, con pleno respecto de la protección de los datos personales, información relativa a:

— demografía de la organización (perfiles de edad y género de la plantilla, puestos sedentarios y físicamente activos, personal de oficina y móvil);
— salud de los empleados (datos de enfermedades/ausencias, principales motivos de las solicitudes de reembolso de gastos médicos, accidentes/incidentes críticos, uso de los programas de asistencia existentes por parte de los empleados);
— opiniones de los empleados respecto a los riesgos y necesidades en materia de bienestar del personal, recabadas mediante encuestas, grupos de debate y reuniones de equipo.

La evaluación de las necesidades debe proporcionar datos sobre cuestiones como las siguientes:

— ¿Consideran los supervisores y los funcionarios de primera línea de la autoridad que es necesario tener en cuenta el bienestar en el puesto de trabajo?
— ¿Qué riesgos relacionados con el trabajo ([59]) se consideran más apremiantes en relación con el bienestar?
— ¿Con qué tipo de medidas es más probable obtener buenos resultados?
— ¿Qué formato de medidas/actividades futuras funcionaría mejor para los supervisores y los funcionarios de primera línea?
— ¿Existen recursos y conocimientos para introducir, aplicar y supervisar/evaluar las nuevas medidas?
— ¿Quién es responsable de aplicar las intervenciones propuestas (profesionales internos o externos, miembros del equipo, supervisores, etc.)? ¿Existe un presupuesto para ello?

Es preciso elaborar una metodología para la evaluación de necesidades; dicha evaluación debe ser realizada por un experto o equipo de expertos internos o externos. Los resultados de la **evaluación de necesidades**, que debe centrarse en los nuevos

([58]) Las herramientas para evaluar las necesidades, hacer un seguimiento del impacto de las acciones realizadas y evaluar las actividades de bienestar del personal en general pueden encontrarse en la parte III, «Seguimiento y evaluación». Se recomienda revisar las tres partes de la guía, ya que todas ellas están interrelacionadas.

([59]) Leka, S., Griffiths, A. y Cox, T.: capítulo 5.1, «Evaluación de los riesgos laborales», en *La organización del trabajo y el estrés*, Organización Mundial de la Salud, Ginebra, 2004, p. 10.

factores de riesgo potenciales identificados, servirán como base para la elaboración de la estrategia de bienestar del personal, que debe tratar de abordar los objetivos de bienestar del personal en ciclos de dos o tres años. La eficacia y pertinencia de la estrategia deben ser evaluadas anualmente.

2.3. PLAN DE ACCIÓN PARA EL BIENESTAR DEL PERSONAL

Los objetivos de la estrategia de bienestar del personal serán el punto de partida para **elaborar un plan de acción** ([60]). Los objetivos y medidas definidos en la estrategia deben hacerse operativos mediante la introducción de actividades concretas y medibles, comunicadas de forma clara y oportuna a todo el personal a través de los canales adecuados. Las actividades introducidas en el plan de acción deben evaluarse, revisarse y actualizarse según sea necesario.

El plan de acción aborda las siguientes cuestiones:

— ¿Qué tipos de actividades deben realizarse en el plazo definido?
— ¿Qué departamento/unidad/equipo es responsable de llevar a cabo las actividades propuestas (profesionales internos o externos, miembros del equipo, supervisores, etc.)?
— ¿Cuál es el grupo destinatario de las actividades?
— ¿Cuál es el calendario y frecuencia de aplicación de las actividades propuestas?
— ¿Cuál es el presupuesto asignado para cada actividad?

La promoción eficaz del bienestar del personal requerirá un trabajo importante para establecer una infraestructura que incluya los siguientes elementos:

— normas de bienestar del personal integradas en la estrategia, en el enfoque estratégico general y en las medidas de la organización;
— una política de bienestar del personal comprensible que se base claramente en las necesidades detectadas y se comunique adecuadamente a todos los empleados;
— un presupuesto aprobado y disponible para la aplicación de la política;
— una persona designada o equipo responsable de la aplicación de la política;
— una persona o equipo debidamente cualificados con las capacidades necesarias para aplicar la política;
— un liderazgo sólido y un nivel elevado de apoyo a la estrategia por parte de los empleados.

Antes de lanzar la estrategia de bienestar del personal y el plan de acción, debe presentarse a los órganos de dirección y al comité de empresa o junta de personal para

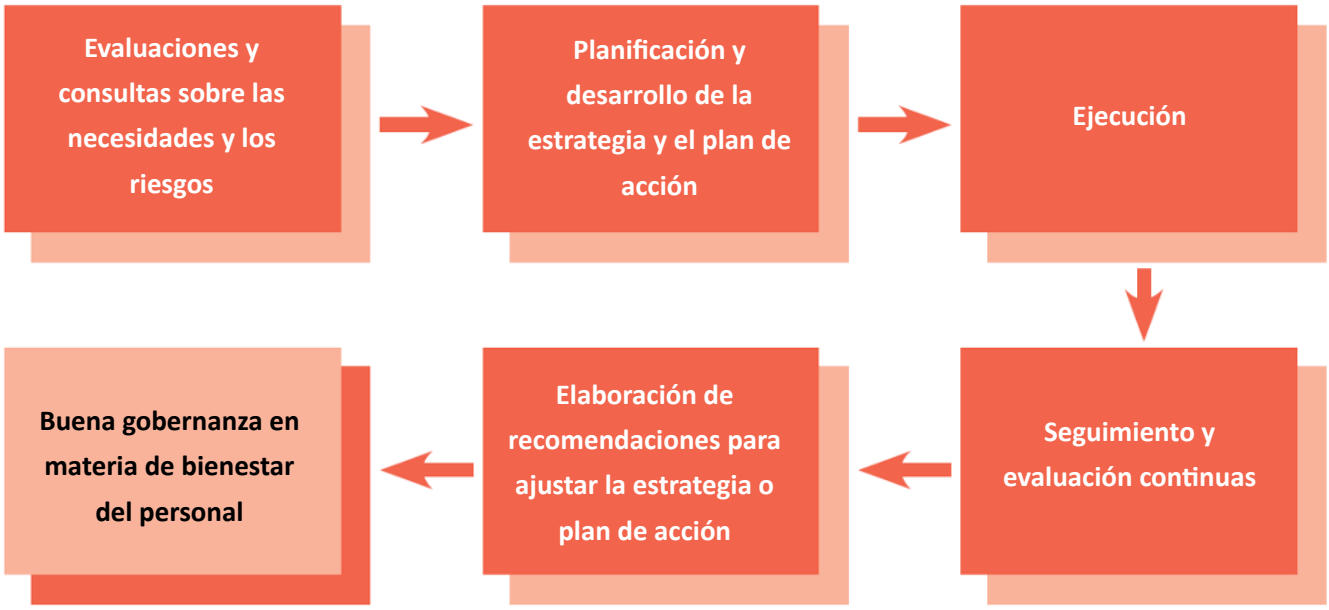
([60]) Véase el anexo 4, «Plantillas del plan de acción para el bienestar del personal y de la evaluación de riesgos».

su consulta. Esto permite tener en cuenta aportaciones de gran valor y garantiza la concienciación, la comprensión y el compromiso.

Una estrategia de bienestar del personal funcionará si sus prioridades y objetivos se comunican correctamente, de forma que:

— los supervisores identifiquen las necesidades, sacando pleno partido de las medidas existentes en beneficio de sus equipos, y se comuniquen activamente con los órganos de dirección a fin de garantizar que se interviene de forma temprana y preventiva cuando sea necesario;
— los empleados comprendan su función, participen en las iniciativas, utilicen los recursos disponibles y aporten sus opiniones.

FIGURA 4. Pasos de la formulación de una política de bienestar del personal



3. RESUMEN DE MEDIDAS PARA EL BIENESTAR DEL PERSONAL

El paquete completo recomendado de **medidas para el bienestar del personal que deben introducirse** se ha elaborado sobre la base de las buenas prácticas y la experiencia puestas en común por los expertos de los países de la EU+ durante las reuniones de la red EASO. Puede servir como un ejemplo no exhaustivo que las autoridades pueden seguir o del que pueden elegir determinados aspectos a la hora de diseñar la introducción de medidas para el bienestar del personal concretas.

El paquete propuesto sigue las **tres fases del empleo**:

— fase previa a la contratación, seguida por la fase de incorporación;
— apoyo continuo;
— fin del despliegue/contrato.

Las medidas están claramente vinculadas a las NBP correspondientes y responden a necesidades concretas. Además, el paquete de medidas incluye referencias claras a la parte responsable de su aplicación y a los grupos destinatarios dentro de la plantilla. Para obtener orientaciones sobre cómo aplicar algunas de las principales medidas recomendadas, véanse las otras partes de esta guía (parte II, «Caja de herramientas para el bienestar del personal», y parte III, «Seguimiento y evaluación»).

FIGURA 5. Medidas para el bienestar del personal

MEDIDAS	DESCRIPCIÓN GENERAL/MEDIDA PARTICULAR	REFERENCIA A LA NORMA O A LAS NORMAS	REFERENCIA EN LA GUÍA TRIPLE	PARTE RESPONSABLE DE LA INICIATIVA/ APLICACIÓN			GRUPO DESTINA-TARIO		FASE PREVIA A LA CONTRATACIÓN/DE SELECCIÓN	FASE DE INCORPORACIÓN/ PREVIA AL DESPLIEGUE	APOYO CONTINUO	FASE FINAL/POSTERIOR AL DESPLIEGUE
				SUPERVISOR	RR. HH./ ADMINISTRACIÓN	ESPECIALISTA INTERNO/EXTERNO	SUPERVISOR	FUNCIONARIOS DE PRIMERA LÍNEA				
Apoyo general												
Certificado de antecedentes penales	Un certificado de antecedentes penales es un documento oficial expedido sobre la base de una comprobación de antecedentes realizada por la policía o por una administración pública en la que se detalla cualquier antecedente penal de la persona interesada. Los antecedentes penales pueden incluir detenciones, condenas y, en su caso, causas penales.	NBP 4: prevención NBP 7: seguridad y protección			✓		✓	✓	✓			
Proceso de selección	Garantizar que el bienestar del personal se tiene en cuenta ya desde la fase de entrevista. Las matrices para entrevistas cubren esta cuestión e incluyen referencias a otros documentos importantes en materia de política de RR. HH. [código de conducta, política contra el acoso (sexual), etc.].	NBP 2: evaluación y detección	Parte I: «Normas y política» Anexo 6, «Modelo de matriz para entrevistas laborales»	✓	✓		✓	✓	✓			
Reconocimiento médico y psicológico	La atención ocupacional, médica y psicológica tiene el objetivo de preservar la salud de los empleados y mejora la protección de la salud en el trabajo. A través de la atención sanitaria ocupacional, el empleador puede demostrar que está cumpliendo sus responsabilidades en cuanto a su deber de diligencia.	NBP 4: prevención NBP 7: seguridad y protección		✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓
Información práctica y preparativos de viaje	Organización previa al despliegue durante el empleo respecto a planes de viaje, seguros, reservas, sesiones informativas, jerarquías de notificación en el país de despliegue/misión, etc.	NBP 7: seguridad y protección		✓	✓		✓	✓		✓	✓	

MEDIDAS	DESCRIPCIÓN GENERAL/MEDIDA PARTICULAR	REFERENCIA A LA NORMA O A LAS NORMAS	REFERENCIA EN LA GUÍA TRIPLE	PARTE RESPONSABLE DE LA INICIATIVA/ APLICACIÓN			GRUPO DESTINA-TARIO		FASE PREVIA A LA CONTRATACIÓN/DE SELECCIÓN	FASE DE INCORPORACIÓN/ PREVIA AL DESPLIEGUE	APOYO CONTINUO	FASE FINAL/POSTERIOR AL DESPLIEGUE
				SUPERVISOR	RR. HH./ ADMINISTRACIÓN	ESPECIALISTA INTERNO/EXTERNO	SUPERVISOR	FUNCIONARIOS DE PRIMERA LÍNEA				
Apoyo general												
Cursos de lenguas	Las sesiones de formación lingüística ayudan a aumentar la confianza del personal y maximizar sus capacidades profesionales. Las sesiones/cursos de repaso ayudan a aumentar la confianza del personal y maximizar sus capacidades profesionales.	NBP 3: comunicación NBP 6: desarrollo de capacidades		✓	✓		✓	✓		✓	✓	
Formación, sistemas y equipos técnicos.	Acceso a equipos informáticos (portátil, teléfono inteligente, *walkie-talkies*, etc.), particularmente para operaciones en el extranjero.	NBP 3: comunicación NBP 6: desarrollo de capacidades NBP 7: seguridad y protección	Parte II: «Caja de herramientas para el bienestar del personal» Capítulo 6, «Intervenciones para el desarrollo de capacidades»		✓		✓	✓		✓		
	Uso del material ofimático pertinente: aprender a utilizar impresoras, fotocopiadoras, proyectores, equipos audiovisuales, otras tecnologías disponibles, dispositivos/equipos de comunicación, material de primeros auxilios, etc.											
	Uso de las plataformas de comunicación internas de la organización.											
	Programas informáticos pertinentes para el personal de asilo.											
Deporte corporativo	Las organizaciones utilizan el deporte corporativo para mejorar la salud y el bienestar, así como para mejorar el compromiso, la cultura y la retención del personal.	NBP 4: prevención			✓		✓	✓			✓	

MEDIDAS	DESCRIPCIÓN GENERAL/ MEDIDA PARTICULAR	REFERENCIA A LA NORMA O A LAS NORMAS	DOCUMENTOS DE REFERENCIA QUE FORMAN PARTE DE ESTA GUÍA TRIPLE	PARTE RESPONSABLE DE LA INICIATIVA/ APLICACIÓN			GRUPO DESTINA-TARIO		FASE PREVIA A LA CONTRATACIÓN/DE SELECCIÓN	FASE DE INCORPORACIÓN/ PREVIA AL DESPLIEGUE	APOYO CONTINUO	FASE FINAL/POSTERIOR AL DESPLIEGUE
				SUPERVISOR	RR. HH./ ADMINISTRACIÓN	ESPECIALISTA INTERNO/EXTERNO	SUPERVISOR	FUNCIONARIOS DE PRIMERA LÍNEA				
Intervención de apoyo												
Lista de comprobación para incidentes críticos	En caso de incidente crítico, debe accederse de forma clara y fácil a orientaciones sobre cómo proceder, a quién informar y las medidas que pueden ser aplicables. Se recomienda consultar al personal saliente sobre las necesidades adicionales con relación al impacto de incidentes críticos anteriores.	NBP 4: prevención NBP 5: respuesta a incidentes críticos NBP 7: seguridad y protección	Parte II: «Caja de herramientas para el bienestar del personal» Sección 3.3.1, «Gestión de incidentes críticos» Anexo 8, «Lista de comprobación para incidentes críticos» Anexo 9, «Apoyo interno en caso de incidente crítico» Anexo 10, «Plantilla para la notificación de incidentes críticos» Anexo 11, «Herramienta para reflexionar tras un incidente crítico»	✓	✓		✓	✓		✓	✓	✓
Fomento del espíritu de equipo	Es importante acoger e integrar de forma adecuada a los nuevos miembros que se unen a un equipo ya existente. También lo es prestar el apoyo apropiado a los miembros salientes cuando pasan el testigo a los compañeros que se quedan en el equipo, así como permitir el aprendizaje y el intercambio de impresiones. Las medidas para el fomento del espíritu de equipo pueden ser de distintas clases, como experiencias en equipo, excursiones, tareas, ejercicios y juegos de simulación; todas ellas ayudan a reforzar la lealtad, la confianza y la motivación.	NBP 3: comunicación NBP 4: prevención NBP 5: respuesta a incidentes críticos	Parte II: «Caja de herramientas para el bienestar del personal» Sección 3.2, «Fomento del espíritu de equipo» Anexo 7, «Actividades de fomento del espíritu de equipo por etapas»	✓				✓		✓	✓	✓

MEDIDAS	DESCRIPCIÓN GENERAL/ MEDIDA PARTICULAR	REFERENCIA A LA NORMA O A LAS NORMAS	DOCUMENTOS DE REFERENCIA QUE FORMAN PARTE DE ESTA GUÍA TRIPLE	PARTE RESPONSABLE DE LA INICIATIVA/ APLICACIÓN			GRUPO DESTINA-TARIO		FASE PREVIA A LA CONTRATACIÓN/DE SELECCIÓN	FASE DE INCORPORACIÓN/ PREVIA AL DESPLIEGUE	APOYO CONTINUO	FASE FINAL/POSTERIOR AL DESPLIEGUE
				SUPERVISOR	RR. HH./ ADMINISTRACIÓN	ESPECIALISTA INTERNO/EXTERNO	SUPERVISOR	FUNCIONARIOS DE PRIMERA LÍNEA				
Intervención de apoyo												
Entrevistas se-miestructuradas	Los debates estructurados, institucionalizados y regulares entre los supervisores y el personal para detectar deficiencias, riesgos, etc. son cruciales y deben iniciarse durante la fase de incorporación/ previa al despliegue.	NBP 2: evaluación y detección NBP 3: comunicación NBP 4: prevención NBP 8: seguimiento y evaluación	Parte II: «Caja de herramientas para el bienestar del personal» Sección 2.2, «Reuniones individuales semiestructuradas» Anexo 3, «Comprobaciones o reuniones individuales semiestructuradas»	✓	✓			✓		✓	✓	
Intervisión	Apoyo prestado por compañeros de igual nivel para encontrar una solución a un problema específico.	NBP 3: comunicación NBP 4: prevención NBP 5: respuesta a incidentes críticos	Parte II: «Caja de herramientas para el bienestar del personal» Sección 3.1, «Intervisión» Anexo 6, «Métodos de intervisión»	✓				✓			✓	
Asistencia psicológica	Apoyo individual de un psicólogo externo (o interno) como parte del apoyo continuo o antes de la salida o del fin del despliegue.	NBP 4: prevención NBP 5: respuesta a incidentes críticos	Parte II: «Caja de herramientas para el bienestar del personal» Sección 4.2, «Sesiones de orientación individuales»	✓		✓	✓	✓			✓	✓
Supervisión educativa	Orientación en grupo/intercambio de experiencias guiado por un formador capacitado con el fin de reflexionar sobre las experiencias.	NBP 3: comunicación NBP 4: prevención NBP 5: respuesta a incidentes críticos	Parte II: «Caja de herramientas para el bienestar del personal» Sección 4.3, «Supervisión educativa»	✓		✓		✓			✓	✓
Mediación	Orientación estructurada dirigida por un mediador para superar conflictos.	NBP 3: comunicación NBP 4: prevención NBP 5: respuesta a incidentes críticos	Parte II: «Caja de herramientas para el bienestar del personal» Sección 4.4, «Mediación»	✓		✓		✓			✓	

MEDIDAS	DESCRIPCIÓN GENERAL/ MEDIDA PARTICULAR	REFERENCIA A LA NORMA O A LAS NORMAS	DOCUMENTOS DE REFERENCIA QUE FORMAN PARTE DE ESTA GUÍA TRIPLE	PARTE RESPONSABLE DE LA INICIATIVA/ APLICACIÓN			GRUPO DESTINA-TARIO		FASE PREVIA A LA CONTRATACIÓN/DE SELECCIÓN	FASE DE INCORPORACIÓN/ PREVIA AL DESPLIEGUE	APOYO CONTINUO	FASE FINAL/POSTERIOR AL DESPLIEGUE
				SUPERVISOR	RR. HH./ ADMINISTRACIÓN	ESPECIALISTA INTERNO/EXTERNO	SUPERVISOR	FUNCIONARIOS DE PRIMERA LÍNEA				
Intervención de apoyo												
Aportaciones estructuradas mediante encuestas/ cuestionarios	Las opiniones sobre bienestar, rendimiento de los líderes, necesidades, etc. pueden recabarse mediante encuestas (anónimas) realizadas por los supervisores o la autoridad. Estas encuestas también son útiles cuando se utilizan para personal saliente y cuando la autoridad las destina al aprendizaje.	NBP 2: evaluación y detección NBP 3: comunicación NBP 4: prevención NBP 8: seguimiento y evaluación	Parte II: «Caja de herramientas para el bienestar del personal» Sección 2.4, «Encuesta sobre la calidad del empleo» Parte III: «Seguimiento y evaluación» Capítulo 3, «Paquete global de evaluación de la calidad en materia de bienestar del personal». Anexo 4, «Sesiones de intercambio de impresiones»	✓	✓			✓			✓	✓
Debates en grupo	Los debates en grupo dirigidos por un moderador deben utilizarse cuando sea necesario explorar un problema en mayor profundidad de lo que permite una encuesta.	NBP 2: evaluación y detección NBP 3: comunicación NBP 4: prevención NBP 8: seguimiento y evaluación	Parte I: «Normas y política» Anexo 5, «Comunicación sobre bienestar del personal» Parte II: «Caja de herramientas para el bienestar del personal» Capítulo 2, «Herramientas de evaluación» Anexo 17, «Debate en grupo» Parte III: «Seguimiento y evaluación» Capítulo 3, «Paquete global de evaluación de la calidad en materia de bienestar del personal». Anexo 4, «Sesiones de intercambio de impresiones»	✓		✓		✓			✓	

MEDIDAS	DESCRIPCIÓN GENERAL/ MEDIDA PARTICULAR	REFERENCIA A LA NORMA O A LAS NORMAS	DOCUMENTOS DE REFERENCIA QUE FORMAN PARTE DE ESTA GUÍA TRIPLE	PARTE RESPONSABLE DE LA INICIATIVA/ APLICACIÓN			GRUPO DESTINA-TARIO		FASE PREVIA A LA CONTRATACIÓN/DE SELECCIÓN	FASE DE INCORPORACIÓN/ PREVIA AL DESPLIEGUE	APOYO CONTINUO	FASE FINAL/POSTERIOR AL DESPLIEGUE
				SUPERVISOR	RR. HH./ ADMINISTRACIÓN	ESPECIALISTA INTERNO/EXTERNO	SUPERVISOR	FUNCIONARIOS DE PRIMERA LÍNEA				
Intervención de apoyo												
Orientación/ sesiones en grupos psicosociales	La participación de un psicólogo puede ayudar a detectar riesgos o problemas ocultos dentro de un grupo. También puede resultar beneficioso el apoyo individual por parte de un orientador/psicólogo capacitado para afrontar los problemas personales en el trabajo.	NBP 3: comunicación NBP 4: prevención NBP 5: respuesta a incidentes críticos	Parte II: «Caja de herramientas para el bienestar del personal» Sección 4.1, «Orientación y sesiones en grupos psicosociales» Sección 4.2, «Sesiones de orientación individuales»	✓		✓	✓	✓			✓	✓
Recogida de un informe oral o entrevista semiestructurada tras el despliegue.	Recogida de un informe oral por parte de un formador capacitado (por ejemplo, un psicólogo) a fin de evaluar deficiencias, detectar riesgos para la salud y crear espacios para el intercambio.	NBP 2: evaluación y detección NBP 3: comunicación NBP 4: prevención NBP 5: respuesta a incidentes críticos NBP 7: seguridad y protección NBP 8: seguimiento y evaluación	«Parte II: Caja de herramientas para el bienestar del personal» Sección 2.2, «Reuniones individuales semiestructuradas» Anexo 3, «Comprobaciones o reuniones individuales semiestructuradas»			✓	✓	✓				✓
	Los debates estructurados, institucionalizados y regulares entre los supervisores y el personal para detectar deficiencias, riesgos, etc. son cruciales y deben iniciarse durante la fase de incorporación/ previa al despliegue.			✓	✓			✓				

MEDIDAS	DESCRIPCIÓN GENERAL/ MEDIDA PARTICULAR	REFERENCIA A LA NORMA O A LAS NORMAS	DOCUMENTOS DE REFERENCIA QUE FORMAN PARTE DE ESTA GUÍA TRIPLE	PARTE RESPONSABLE DE LA INICIATIVA/ APLICACIÓN			GRUPO DESTINA-TARIO		FASE PREVIA A LA CONTRATACIÓN/DE SELECCIÓN	FASE DE INCORPORACIÓN/ PREVIA AL DESPLIEGUE	APOYO CONTINUO	FASE FINAL/POSTERIOR AL DESPLIEGUE
				SUPERVISOR	RR. HH./ ADMINISTRACIÓN	ESPECIALISTA INTERNO/EXTERNO	SUPERVISOR	FUNCIONARIOS DE PRIMERA LÍNEA				
Actividad de autoasistencia												
Estrategias de separación	Orientación sobre estrategias y ejercicios que la propia persona pueda aplicar durante situaciones estresantes y críticas.	NBP 4: prevención NBP 5: respuesta a incidentes críticos	Parte II: «Caja de herramientas para el bienestar del personal» Capítulos 5, «Autoasistencia» Anexo 12, «Establecimiento de límites y técnicas de reorientación después de un incidente crítico»		✓	✓	✓	✓			✓	
Técnicas de reorientación	Ejercicios de relajación para calmarse en entornos estresantes.	NBP 4: prevención NBP 5: respuesta a incidentes críticos	Parte II: «Caja de herramientas para el bienestar del personal» Capítulos 5, «Autoasistencia» Anexo 12, «Establecimiento de límites y técnicas de reorientación después de un incidente crítico»		✓	✓	✓	✓			✓	
Prueba de agotamiento profesional	Autoevaluación disponible para todo el personal (código abierto).	NBP 4: prevención NBP 5: respuesta a incidentes críticos	Parte II: «Caja de herramientas para el bienestar del personal» Sección 2.5, «Autoevaluación: prueba de agotamiento profesional» Anexo 5, «Autoevaluación: prueba de agotamiento profesional»		✓	✓	✓	✓			✓	

MEDIDAS	DESCRIPCIÓN GENERAL/ FORMACIÓN PARTICULAR	REFERENCIA A LA NORMA O A LAS NORMAS	DOCUMENTOS DE REFERENCIA QUE FORMAN PARTE DE ESTA GUÍA TRIPLE	PARTE RESPONSABLE DE LA INICIATIVA/ APLICACIÓN			GRUPO DESTINA-TARIO		PROCESO PREVIO A LA CONTRATACIÓN/DE SELECCIÓN	FASE DE INCORPORACIÓN/ PREVIA AL DESPLIEGUE	APOYO CONTINUO	FASE FINAL/POSTERIOR AL DESPLIEGUE
				SUPERVISOR	RR. HH./ ADMINISTRACIÓN	ESPECIALISTA INTERNO/EXTERNO	SUPERVISOR	FUNCIONARIOS DE PRIMERA LÍNEA				
Desarrollo de capacidades												
Formación profesional	Formación en el reclutamiento y la selección de personal.	NBP 6: desarrollo de capacidades	Parte II: «Caja de herramientas para el bienestar del personal» Capítulo 6, «Intervenciones para el desarrollo de capacidades» Sección 6.2 «Desarrollo de capacidades centrado en el bienestar del personal» Anexo 14, «Modelo de programa de formación centrado en el bienestar del personal»		✓		✓			✓		
	Formación sobre directrices de protección de datos.											
	Formación para el desarrollo profesional: funcionarios responsables de casos y funcionarios de acogida (por ejemplo, módulos básicos de la EASO sobre asilo).				✓		✓	✓		✓		
Formación introductoria sobre la estructura organizativa y los sistemas existentes	Cultura de la organización (particularmente, jerarquía y canales de comunicación).	NBP 1: documentación e información NBP 3: comunicación NBP 4: prevención NBP 6: desarrollo de capacidades	Parte II: «Caja de herramientas para el bienestar del personal» Capítulo 6, «Intervenciones para el desarrollo de capacidades» Sección 6.2 «Desarrollo de capacidades centrado en el bienestar del personal» Anexo 14, «Modelo de programa de formación centrado en el bienestar del personal»	✓	✓		✓	✓		✓		
	Resumen de procedimientos, normas y legislación.											
	Procedimientos administrativos.											
	Código de conducta y política contra el acoso (sexual) o similares.											
	Estructura organizativa y liderazgo (jerarquía)											

MEDIDAS	DESCRIPCIÓN GENERAL/ FORMACIÓN PARTICULAR	REFERENCIA A LA NORMA O A LAS NORMAS	DOCUMENTOS DE REFERENCIA QUE FORMAN PARTE DE ESTA GUÍA TRIPLE	PARTE RESPONSABLE DE LA INICIATIVA/ APLICACIÓN			GRUPO DESTINA-TARIO		PROCESO PREVIO A LA CONTRATACIÓN/DE SELECCIÓN	FASE DE INCORPORACIÓN/ PREVIA AL DESPLIEGUE	APOYO CONTINUO	FASE FINAL/POSTERIOR AL DESPLIEGUE
				SUPERVISOR	RR. HH./ ADMINISTRACIÓN	ESPECIALISTA INTERNO/EXTERNO	SUPERVISOR	FUNCIONARIOS DE PRIMERA LÍNEA				
Desarrollo de capacidades												
Formación sobre seguridad/ protección (actualización)	Formación sobre primeros auxilios.	NBP 3: comunicación NBP 4: prevención NBP 6: desarrollo de capacidades NBP 7: seguridad y protección	Parte II: «Caja de herramientas para el bienestar del personal» Capítulo 6, «Intervenciones para el desarrollo de capacidades» Sección 6.2 «Desarrollo de capacidades centrado en el bienestar del personal» Anexo 14, «Modelo de programa de formación centrado en el bienestar del personal»		✓		✓	✓		✓	✓	
	Información y formación de seguridad (para el despliegue en el extranjero).											
	Formación de seguridad contra incendios.											
	Seguridad en el trabajo, seguridad basada en la conducta, cultura de la seguridad y círculo de la seguridad.											
	Políticas contra el fraude, contra la corrupción y otras políticas relacionadas (por ejemplo, contra el acoso sexual y contra la explotación y el abuso).											
(Actualización y repaso) formación de competencias interpersonales/ mecanismos de adaptación	Gestión del estrés.	NBP 3: comunicación NBP 5: respuesta a incidentes críticos NBP 6: desarrollo de capacidades	Parte II: «Caja de herramientas para el bienestar del personal» Capítulo 6, «Intervenciones para el desarrollo de capacidades» Sección 6.2 «Desarrollo de capacidades centrado en el bienestar del personal» Anexo 14, «Modelo de programa de formación centrado en el bienestar del personal»	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	
	Gestión de conflictos.											
	Técnicas de comunicación.											
	Sensibilización intercultural.											
	Gestión de incidentes críticos.											
	Fomento del espíritu de equipo.											
	Gestión y liderazgo en el contexto de asilo.						✓					

4. SUMINISTRO DE INFORMACIÓN

Todos los empleados de autoridad deben estar informados sobre la estrategia de bienestar del personal, el plan de acción y las medidas de seguimiento implantadas. Unos canales de comunicación claros garantizan que el personal pueda obtener información en cualquier momento sobre cómo beneficiarse de la política y los mecanismos de bienestar de la organización. También debe poder acceder a los PON mediante los que se ejecutan las medidas de la política de bienestar del personal en el entorno de trabajo. Contar con la información necesaria en el momento adecuado y transmitirla a los trabajadores que corresponda de forma clara y transparente es fundamental para un funcionamiento eficaz, así como para la toma de decisiones a todos los niveles. Esto también está relacionado con qué información está disponible internamente en una autoridad, cómo y cuándo se comunica y transmite esa información y quién lo hace.

Si bien el suministro de información pertinente y adaptada en un ámbito constantemente cambiante como es el de asilo y la acogida resulta esencial, el 30 % de los encuestados no conocen las políticas relacionadas con el bienestar del personal de su lugar de trabajo o no están seguros de si existen. Alrededor del 70 % de esos encuestados desconocen o no están seguros sobre la existencia de estas políticas, y la mayoría procede de autoridades de asilo y acogida, no de organizaciones de la sociedad civil ([61]).

Los supervisores y los coordinadores de los equipos son el enlace entre los órganos de dirección y los funcionarios de primera línea de una autoridad. Por tanto, desempeñan un papel fundamental en la transferencia de información sobre distintos temas (por ejemplo, sobre el bienestar del personal) al equipo que gestionan. Cuando una autoridad dispone de un sistema de comunicación eficiente, todo el personal se beneficia, y la motivación de los funcionarios de primera línea se ve reforzada.

Además de garantizar que la estrategia de bienestar del personal de una organización se comunique a todo el personal, y en particular a los funcionarios de primera línea, también se recomienda que los supervisores utilicen materiales visuales sobre el tema y los expongan debidamente.

El material visual sobre el bienestar del personal puede incluir:

— la colocación de un cartel sobre las ocho NBP ([62]) en un lugar destacado en el que la mayoría de empleados pueda verlo;

([61]) EASO: *Mapping report on staff welfare initiatives introduced by agencies working in the field of asylum in Europe* [«Informe de situación sobre iniciativas de bienestar del personal introducidas por las agencias del ámbito del asilo en Europa», disponible en inglés], 2019, p. 10 (informe restringido).

([62]) Para obtener un cartel de las ocho NBP, véase el anexo 2, «Normas de bienestar del personal».

— mensajes básicos puestos a disposición del personal y colocados en lugares visibles en forma de postales/carteles ([63]) que todos los trabajadores puedan ver durante las sesiones de incorporación;
— el enlace a la animación de la EASO *The importance of early identification of signs of stress* ([64]), que se puede compartir con los supervisores y funcionarios de primera línea entrantes.

Al demostrar que una autoridad se preocupa por el bienestar del personal elaborando material informativo y visibilizando los materiales sobre el bienestar del personal se demuestra el compromiso del empleador.

Además, se recomienda que los supervisores tengan acceso a la información pertinente relacionada con el bienestar del personal. Los departamentos de RR. HH. e informática pueden prestar su apoyo a este respecto.

Todos los supervisores deben tener acceso a una carpeta de información sobre bienestar del personal con los siguientes elementos:

— Una estrategia de bienestar del personal actualizada en formato PDF para compartirla con nuevos empleados que incluya información sobre las principales herramientas/actividades promovidas por la autoridad en la materia y datos de contacto (una dirección de correo electrónico actualizada), con explicaciones de cómo acceder a los servicios, hacer consultas y presentar quejas relacionadas con el bienestar del personal.
— Listas de comprobación y PON sobre gestión de incidentes críticos, incluida una lista de los contactos del personal pertinente responsable del seguimiento de los trabajadores afectados.
— Material informativo pertinente sobre bienestar del personal y autoasistencia.
— Una lista de contactos general actualizada de especialistas internos/externos ([65]) que presten apoyo al bienestar del personal. Esos especialistas serán seleccionados por el departamento de RR. HH. para apoyar a los trabajadores que lo necesiten. La lista de contactos incluye:

    - miembros internos de los equipos establecidos (por ejemplo, equipo de apoyo mutuo/equipo integrado de gestión incidentes) y otros profesionales que presten apoyo individual cuando sea necesario;
    - los nombres y números de teléfono de los responsables de seguridad y protección y de los médicos con los que la autoridad contacte cuando surja la necesidad.

([63]) Para obtener más información sobre comunicación básica sobre el bienestar del personal, véase el anexo 5, «Comunicación sobre bienestar del personal».

([64]) Véase la animación de la EASO: *The importance of early identification of signs of stress* [«La importancia de la identificación temprana de los signos de estrés», disponible en inglés], 2021.

([65]) Con estos contactos se celebrará un memorando de acuerdo para garantizar el seguimiento oportuno de los trabajadores que lo necesiten sin ningún obstáculo burocrático. Este será el caso, especialmente, cuando se produzcan incidentes críticos.

Si la autoridad es capaz de contar con profesionales internos para prestar apoyo en forma de orientación, por ejemplo un orientador en plantilla o un equipo de gestión del estrés, sus datos de contacto se compartirán con los trabajadores.

Si solo está disponible apoyo externo, se recomienda que el departamento RR. HH. seleccione a un mínimo de dos o tres profesionales. El departamento de RR. HH. valorará su formación (por ejemplo, conocimientos básicos de los retos laborales del personal que trabaja en el ámbito del asilo y la acogida). También deberán tener en cuenta la lengua, la edad, el género y el origen cultural, a fin de garantizar que los profesionales disponibles para prestar apoyo sean diversos y que se haga un adecuado seguimiento de los trabajadores que lo necesiten. Los profesionales externos no tienen que estar siempre disponibles para reuniones en persona. Las reuniones a distancia mediante videollamada o por teléfono pueden considerarse alternativas útiles cuando sea necesario para garantizar un seguimiento fluido y oportuno. Esto es especialmente pertinente cuando el lugar de trabajo esté en un lugar remoto o surjan otras complicaciones ([66]).

([66]) Por ejemplo, en caso de restricción de los desplazamientos por cuestiones sanitarias o de seguridad.

ANEXOS

ANEXO 1. DEFINICIONES

A efectos de la presente guía, el término «**bienestar del personal**» ([67]) engloba políticas y medidas que promueven el bienestar de los empleados, tanto en el sentido físico como en el emocional. El bienestar del personal consiste en mantener la salud y la seguridad en todos los aspectos relacionados con el trabajo. Para ello, los empleadores evalúan los **riesgos** a los que el personal puede verse expuesto en el entorno de trabajo e implantan medidas de prevención y protección, como garantizar que cada trabajador haya recibido la **información** y la **formación** necesarias en materia de salud y seguridad.

El **bienestar** ([68]) en el trabajo se entiende como la presencia de salud física y satisfacción moral y social, no simplemente como la ausencia de accidentes o enfermedades laborales. Los aspectos positivos del bienestar en el trabajo incluyen la autoaceptación, la autonomía, el entusiasmo, el desarrollo profesional, la motivación, las relaciones positivas con los compañeros y el crecimiento personal ([69]).

El **estrés** ([70]) se define en cuanto a la interacción dinámica entre la persona y su entorno. Con frecuencia, se ve afectado por la existencia de un encaje problemático entre la persona y el entorno y las reacciones emocionales en las que se basan esas interacciones.

El **estrés relacionado con el trabajo** ([71]) se produce cuando la presión debida a las exigencias laborales y otros factores de estrés relacionados con el trabajo se vuelven excesivos y prolongados en relación con los recursos, capacidades y habilidades de adaptación que una persona considera tener.

Cabe hacer una distinción entre los conceptos de **estrés relacionado con el trabajo** y **retos en el trabajo** ([72]). Enfrentarse a retos en el trabajo puede ser una fuente de energía psicológica y física y animar a una persona para que adquiera nuevas capacidades. Sentir que el trabajo plantea un reto es un ingrediente importante para crear y mantener un entorno de trabajo psicológicamente saludable. Por el contrario, sentirse estresado implica un estado psicológico negativo, con componentes cognitivos y emocionales que afectan tanto a la salud del individuo como a la de la organización.

([67]) Your Europe: «Salud y seguridad en el trabajo», 2020.

([68]) EU-OSHA: «Work-life balance – Managing the interface between family and working life» [«Equilibrio entre la vida laboral y la vida personal: gestión de la interfaz entre la familia y el trabajo», disponible en inglés], OSHwiki, 2015. En un sentido más amplio, el bienestar es el resultado de satisfacer las necesidades importantes y alcanzar los planes y objetivos vitales. El bienestar incluye la valoración positiva de la propia vida, incluidas emociones positivas, compromiso, satisfacción y sentido.

([69]) «Growth and transformation» [«Crecimiento y transformación», disponible en inglés], en *In Practice: The EAWOP Practitioners E-Journal,* n.º 12, 2020, p. 17. Aunque la felicidad y el sentimiento de bienestar en el trabajo están parcialmente vinculados con los ingresos personales, hay otros factores que también contribuyen. Llegados a un cierto punto, el nivel de felicidad y la satisfacción vital ya no están asociados al nivel de ingresos.

([70]) Cox, T., Griffiths, A. J. y Rial-Gonzalez, E.: *Investigación sobre el estrés relacionado con el trabajo*, Oficina de Publicaciones Oficiales de las Comunidades Europeas, Luxemburgo, 2000.

([71]) EU-OSHA, «Work-related stress: Nature and management» [«Estrés relacionado con el trabajo: naturaleza y gestión», disponible en inglés], OSHwiki, 2015.

([72]) Cox, T., Griffiths, A. J. y Rial-Gonzalez, E.: *Investigación sobre el estrés relacionado con el trabajo*, Oficina de Publicaciones Oficiales de las Comunidades Europeas, Luxemburgo, 2000.

Cuando las reacciones de estrés (cognitivas, emocionales, conductuales y psicológicas) persisten durante un período prolongado, pueden tener repercusiones (en la salud) más permanentes y menos reversibles. Algunos ejemplos incluyen fatiga crónica, fatiga por compasión, síndrome de agotamiento profesional, trauma indirecto, problemas musculoesqueléticos y enfermedades cardiovasculares.

La **fatiga por compasión** ([73]) se refiere a una alteración de la capacidad de un trabajador de sentir empatía por las personas con las que trabaja o por sus compañeros, e incluso por sus familiares. Un funcionario de primera línea puede sufrir fatiga por compasión a consecuencia de años de exposición a las historias traumáticas que le cuentan los solicitantes, que pueden empezar a sonar iguales y dejar de suscitar una reacción.

El **síndrome de agotamiento profesional** ([74]) describe una respuesta psicológica a los factores de estrés crónicos en el trabajo. Aunque no se considera una enfermedad, puede influir en el estado de salud y, potencialmente, requerir atención clínica. El agotamiento profesional también se describe como una crisis en relación con el trabajo en general.

El agotamiento profesional se manifiesta a través de síntomas de extenuación (emocional), desilusión (despersonalización) y pérdida de eficacia profesional.

— La **extenuación** se refiere a sentimientos de sobrecarga, cansancio y fatiga a causa de la implicación continuada en una situación profesional demasiado exigente.
— La **desilusión** refleja una actitud indiferente y distante hacia el trabajo, desmotivación y falta de entusiasmo por el trabajo. Se trata de una forma disfuncional de afrontar situaciones extenuantes que reduce las posibilidades de encontrar soluciones creativas en el trabajo.
— La **eficacia profesional** consiste en la competencia, la consecución de objetivos y logros en el trabajo, y disminuye a medida que se desarrolla el agotamiento profesional.

El agotamiento profesional puede afectar negativamente a la salud, a la cognición y a la capacidad de trabajar, así como a la percepción del rendimiento laboral general.

El **trauma indirecto** ([75]) puede resumirse como el «coste del cuidado». Puede describirse como una reacción intensa, que incluye experimentar síntomas de trauma, por parte de alguien expuesto a las experiencias traumáticas de otra persona. Es un problema que afecta con frecuencia a los funcionarios que trabajan con solicitantes de asilo. El trauma indirecto se acumula, siendo un proceso que se desarrolla a lo largo del tiempo. Consiste

([73]) Vlack, T. V.: «Tools to reduce vicarious trauma/secondary trauma and compassion fatigue» [«Herramientas para reducir el trauma indirecto/secundario y la fatiga por compasión», disponible en inglés], Tend Academy, 2017.

([74]) EU-OSHA, «Understanding and preventing worker burnout» [«Comprender y prevenir el agotamiento profesional de los trabajadores», disponible en inglés], OSHwiki, 2013. La Organización Mundial de la Salud considera que el agotamiento profesional es un fenómeno ocupacional: «El agotamiento profesional es un síndrome que se considera el resultado de estrés crónico en el trabajo que no se ha conseguido gestionar», Organización Mundial de la Salud, «Burn-out an "occupational phenomenon": International Classification of Diseases» [«El síndrome de agotamiento profesional, considerado un fenómeno ocupacional: Clasificación Internacional de Enfermedades», disponible en inglés], 2019.

([75]) Véase también información compartida por el Headington Institute: Pearlman, L. A. y McKay, L.: «Vicarious trauma: what can managers do?» [«Trauma indirecto: ¿qué pueden hacer los superiores?», disponible en inglés], Headington Institute, Pasadena, CA, 2008.

en un cambio en la visión que una persona tiene del mundo. Para las personas que experimentan trauma indirecto se vuelve complicado poner límites a los solicitantes con los que trabajan. Les cuesta desconectar del trabajo al final de la jornada. También puede dar lugar a una pérdida de propósito y esperanza.

Riesgos psicológicos ([76]) se refiere a la probabilidad de que los riesgos psicosociales relacionados con el trabajo tengan un impacto negativo en la salud y la seguridad del personal a través de sus percepciones y experiencias. Los riesgos psicosociales se refieren a aspectos del diseño y la gestión del trabajo y de sus contextos sociales y organizativos que tienen el potencial de causar daños físicos o psicológicos. Los riesgos psicológicos se consideran uno de los grandes retos contemporáneos para la salud y la seguridad ocupacionales. Los riesgos psicológicos están vinculados con problemas en el lugar de trabajo como estrés laboral y violencia y acoso en el lugar de trabajo, también conocidos como «*bullying*»). Los resultados negativos a nivel individual incluyen mala salud y malestar, así como problemas con las relaciones interpersonales tanto en el trabajo como en la vida personal.

El **equilibrio entre la vida laboral y la personal** ([77]) implica la satisfacción y el buen desempeño tanto en el trabajo como en casa, con conflictos mínimos entre las facetas de una persona. Para lograr este equilibrio es necesario tener en cuenta tres componentes fundamentales interconectados: 1) «equilibrio de tiempo», que se refiere al tiempo que se asigna a los aspectos de la vida profesional y de la vida personal; 2) «equilibrio de compromiso», que se refiere a la igualdad en el nivel de compromiso psicológico en los aspectos de la vida laboral y familiar (no laboral); y 3) «equilibrio de satisfacción», que se refiere al nivel de satisfacción en la vida laboral y familiar (no laboral).

A los efectos de la presente guía práctica, la EASO proporciona las siguientes definiciones de diversas categorías pertenecientes al ámbito del asilo y la acogida.

Un **funcionario de primera línea** es un integrante de la plantilla que trabaja directamente con los solicitantes de protección internacional en un contexto de asilo o acogida.

Los funcionarios de primera línea pueden ser:

— **funcionarios de acogida**: el personal que presta apoyo en instalaciones de acogida;
— **funcionarios de registro**: el personal de las autoridades nacionales competentes que participa en cualquier fase del registro y la presentación de solicitudes;
— **funcionarios responsables de casos**: los funcionarios que hacen las entrevistas personales a los solicitantes de protección internacional o que toman decisiones relativas a dichas solicitudes (también llamados «entrevistadores» o «responsables de resolución de las solicitudes»).

([76]) EU-OSHA: «Managing psychological risks: Drivers and barriers» [«Gestión de riesgos psicológicos: factores favorables y obstáculos», disponible en inglés], OSHwiki, 2017.

([77]) EU-OSHA: «Work-life balance — Managing the interface between family and working life» [«Equilibrio entre la vida laboral y la vida personal: gestión de la interfaz entre la familia y el trabajo», disponible en inglés], OSHwiki, 2015.

Los **supervisores** (también denominados «responsables», «jefes de equipo» o «superiores directos») son las personas que dirigen a uno o varios funcionarios de primera línea o a otros supervisores, en función del nivel jerárquico. A los efectos de la presente guía, la definición incluye a personas distintas de los superiores directos que adopten una función de coordinación o supervisión, como los jefes de equipo, los supervisores y los coordinadores.

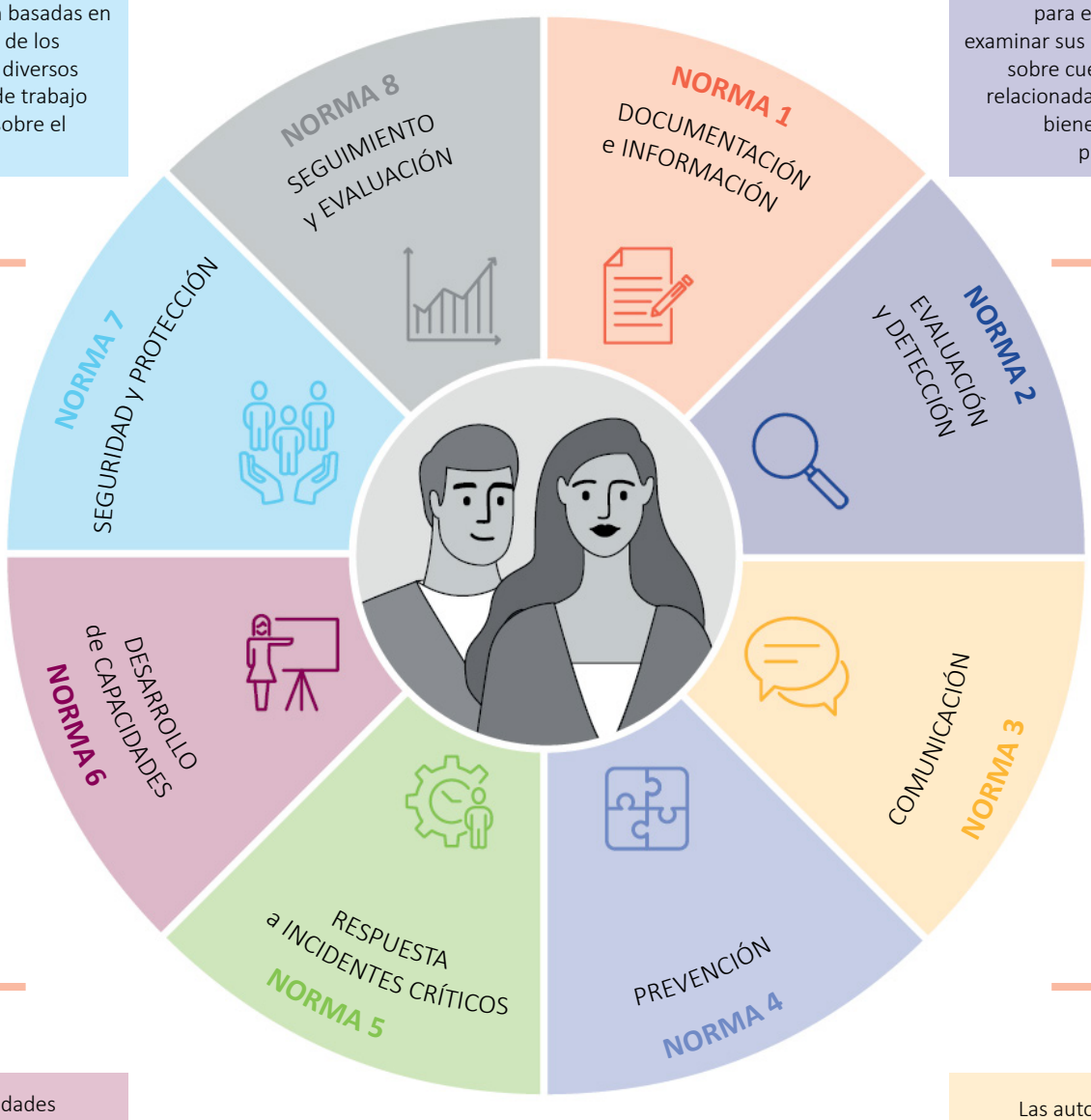
ANEXO 2. NORMAS DE BIENESTAR DEL PERSONAL

Las autoridades supervisan y evalúan periódicamente la eficacia de las medidas de bienestar del personal introducidas e incorporan las lecciones aprendidas.

Las autoridades cuentan con una estrategia de bienestar del personal documentada que se comunica a través de los canales pertinentes y acordados.

Las autoridades aplican y comunican directrices concretas en materia de salud, seguridad y protección basadas en un análisis de los riesgos en diversos entornos de trabajo (también sobre el terreno).

Las autoridades permiten a los gestores adquirir las competencias básicas para evaluar y examinar sus equipos sobre cuestiones relacionadas con el bienestar del personal.



Las autoridades proporcionan a su personal los medios para desarrollar las competencias adecuadas.

Las autoridades promueven una comunicación clara y holística a través de diversas plataformas y canales acordados.

Las autoridades prestan apoyo específico al personal que ha sufrido un incidente crítico.

Las autoridades proporcionan medidas sostenibles para promover y proteger la salud mental entre sus empleados.

ANEXO 3. MODELO DE ESTRATEGIA DE BIENESTAR DEL PERSONAL

A continuación se indican los principales aspectos que se deben tener en cuenta en una estrategia o política de bienestar del personal.

Título. El acordado por las autoridades y el equipo que elabore la política/estrategia. Por ejemplo, «Estrategia de bienestar del personal» y «Política de bienestar del personal».

Prólogo. Apoyo de los órganos de dirección.

Visión/misión. Un breve párrafo en el que se describe la visión general de la autoridad en cuanto a la motivación de la estrategia de bienestar del personal. Por ejemplo, permitir que los trabajadores tengan vidas profesionales sanas y productivas, que alcancen y mantengan todo su potencial en el trabajo y que presten un servicio de calidad en beneficio de los solicitantes de protección internacional.

Breve introducción. Esta parte incluye una descripción general de los motivos por los que se ha elaborado la estrategia/política de bienestar del personal (por ejemplo, compromiso con los empleados), así como del proceso de elaboración. Las orientaciones sobre bienestar del personal recomiendan diseñar estrategias de bienestar del personal basadas en un análisis de necesidades realizado con los empleados y los supervisores.

Definición. ¿Qué se entiende por «bienestar del personal» en la autoridad/equipo? Como inspiración puede utilizarse la *Guía práctica sobre el bienestar del personal de asilo y acogida* de la EASO.

Objetivos. Los objetivos de la estrategia que las actividades/medidas concretas deben hacer operativos. A modo de referencia, consúltese la sección 2.1, «Normas de bienestar del personal», en la que se recomiendan las principales normas y parámetros de una política de bienestar del personal exhaustiva en el ámbito del asilo y la acogida. La estrategia de bienestar del personal y los objetivos para lograrla serán más apropiados cuando se basen en una evaluación previa de las necesidades del personal. Los objetivos serán el punto de partida del plan de acción (véase el anexo 4, «Plantillas del plan de acción para el bienestar del personal y de la evaluación de riesgos»).

Grupos destinatarios. ¿A quién va dirigida la estrategia/política? Por ejemplo, la estrategia está dirigida a los supervisores y a otro personal que trabaja en la autoridad/departamento/ubicación del país de la EU+. La política engloba a toda la plantilla (funcionarios, personal laboral, personal contratado, etc.). Esta sección también podría incluir, en forma de listas, breves explicaciones de la siguiente información:

— **¿Cómo beneficiará esta estrategia al personal y a los supervisores?** Estos beneficios deben concretarse con relación a la evaluación de necesidades realizada.
— **Valores fundamentales.** Se integran los valores fundamentales generales de la autoridad y del personal, por ejemplo:
  - integridad,
  - profesionalidad,
  - creatividad,
  - trabajo en equipo,
  - inclusividad,
  - respeto y dignidad.

Obligaciones y expectativas. Este párrafo aborda las obligaciones de la dirección (por ejemplo, garantizar que la política se aplica en beneficio de todos los empleados) y las del resto del personal, particularmente los funcionarios de primera línea (por ejemplo, participación en las actividades de bienestar del personal que se ofrezcan, desempeño de un papel proactivo en la planificación de su propia autoasistencia).

Medidas para el bienestar del personal generales. Se trata de las ventajas y derechos de bienestar del personal disponibles para toda la plantilla a lo largo del ciclo del empleo (por ejemplo, reuniones individuales regulares con los supervisores directos, realización periódica de encuestas de satisfacción de los empleados, formación/desarrollo personal).

Medidas para el bienestar del personal específicas. Estas medidas incluyen el apoyo específico prestado por las autoridades a los supervisores y a los funcionarios de primera línea en particular. La *Guía práctica sobre el bienestar del personal de asilo y acogida* de la EASO puede utilizarse como inspiración para proponer actividades (por ejemplo, crear un equipo de gestión del estrés para hacer un seguimiento del personal afectado, garantizar que el personal disponga de sesiones formativas de repaso en la materia).

Diagramas de los apoyos disponibles. En esta sección se detallan los servicios de apoyo disponibles, incluidos los mecanismos de notificación, de forma sencilla. Se prepara a los trabajadores facilitándoles los números de teléfono a los que deberán llamar en caso de que se produzca algún incidente crítico.

Seguridad y protección. Esta sección se refiere a los elementos específicos relacionados con la seguridad del personal en los distintos lugares de trabajo. Puede incluir revisiones periódicas de los centros de acogida/salas de entrevista por parte de personal de los departamentos de seguridad y protección a fin de garantizar la seguridad de los trabajadores. Se incluyen también los espacios de trabajo públicos, así como el mantenimiento regular de los coches empresa, la disponibilidad de *walkie-talkies* cuando sea necesario y sesiones informativas periódicas sobre seguridad. Estas sesiones informativas pueden incluir cualquier medida sanitaria establecida en caso

de crisis de salud pública (por ejemplo, ébola, COVID-19). Esta sección también cubre disposiciones especiales para el personal que trabaja en instalaciones de acogida, incluidos centros de acogida cerrados, así como para el personal del turno de noche. Esta sección también debe incluir la realización de una evaluación de riesgos que incluya cuestiones relacionadas con el bienestar del personal. Deberán incluirse también medidas para prevenir incidentes críticos y responder a ellos.

Consideraciones adicionales relativas al bienestar del personal. La estrategia de bienestar del personal debe vincularse a los elementos relacionados de la estrategia general de RR. HH. de la autoridad u organización. Esto puede incluir el derecho a pausas regulares para comer, por ejemplo, y otros descansos (así como zonas en las que se pueda proporcionar, comprar o consumir comida de forma segura). En esta sección también se trata la organización de vacaciones y se anima a los trabajadores a que se tomen todos los permisos a los que tengan derecho. También puede incluirse la posible introducción de días de descanso y recuperación.

Prevención de la violencia en el trabajo y del acoso (sexual). Si no existe una política contra el acoso (sexual), deberán dictarse orientaciones a este respecto a fin de garantizar que todos los trabajadores tengan presente el código de conducta que firmaron a su incorporación, así como su obligación de tratar con respeto a sus compañeros y a la población a la que atienden. Cualquier infracción del código de conducta debe ser notificada y abordada debidamente a través de los canales internos y mecanismos de reclamación correspondientes.

Seguimiento y evaluación. El seguimiento y la evaluación, así como las herramientas existentes para posibilitarlos, son un componente integral de la estrategia. Garantizan la evaluación regular de su aplicación, la pertinencia de la estrategia en relación con las necesidades del personal y la formulación de modificaciones.

Exención de responsabilidad. La estrategia de bienestar del personal de esta guía está relacionada estrictamente con el bienestar del personal en el ámbito del asilo y la acogida. No debe confundirse con una estrategia de RR. HH. plenamente elaborada para lidiar con todos los aspectos y componentes de la gestión de RR. HH. Sin embargo, la estrategia de bienestar del personal se puede integrar en la estrategia general de RR. HH. de la autoridad/organización de asilo y acogida o diseñarse en consonancia con esta.

La estrategia/política de bienestar del personal se traduce en un plan de acción que tendrá en cuenta las aportaciones del personal tras la realización de una evaluación de necesidades. Recoge las actividades ya existentes y que el personal considera útiles, e incluye actividades recomendadas acordes a los recursos disponibles en autoridad. El plan de acción para el bienestar del personal debe desarrollarse a partir de los objetivos y medidas definidos en la estrategia de bienestar del personal. Todas las actividades propuestas deben estar en consonancia con los objetivos de la estrategia de bienestar del personal y ser realistas y medibles. El plan de acción debe estar accesible a todo el personal.

ANEXO 4. PLANTILLAS DEL PLAN DE ACCIÓN PARA EL BIENESTAR DEL PERSONAL Y DE LA EVALUACIÓN DE RIESGOS

DESCRIPCIÓN Y PLANTILLA DEL PLAN DE ACCIÓN PARA EL BIENESTAR DEL PERSONAL

El plan de acción para el bienestar del personal hace referencia a los objetivos, grupos destinatarios y medidas definidos en la estrategia de bienestar del personal, y los resume brevemente. El plan de acción deberá tener en cuenta el presupuesto disponible para las acciones propuestas.

De conformidad con los objetivos de bienestar del personal para el período 20XX-20XX, la autoridad XX establece el plan de acción anual para el bienestar del personal de 20XX según se detalla en la siguiente plantilla.

OBJETIVO 1: PREVENCIÓN Y REDUCCIÓN DEL ESTRÉS RELACIONADO CON EL TRABAJO				
Acción	**Departamento responsable**	**Aplicación (categoría de personal, interno/externo)**	**Grupo destinatario**	**Calendario y frecuencia**
Supervisión	El departamento de RR. HH. y el comité de bienestar del personal asociado, por ejemplo.	Asesor de bienestar del personal o especialista externo, por ejemplo.	Funcionarios de primera línea	Una vez al mes y por solicitud
OBJETIVO 2: PROMOCIÓN DE UNA COMUNICACIÓN FLUIDA Y DE DINÁMICAS DE EQUIPO PRODUCTIVAS				
Acción	**Departamento responsable**	**Aplicación (categoría de personal, interno/externo)**	**Grupo destinatario**	**Calendario y frecuencia**
Acciones de fomento del espíritu de equipo	RR. HH.	Especialistas en fomento del espíritu de equipo (internos o externos).	Funcionarios de primera línea y supervisores	Dos veces al año
OBJETIVO 3: PROMOCIÓN DEL EQUILIBRIO ENTRE LA VIDA PERSONAL Y PROFESIONAL				
Acción	**Departamento responsable**	**Aplicación (categoría de personal, interno/externo)**	**Grupo destinatario**	**Calendario y frecuencia**
Deporte corporativo	RR. HH.	Profesionales externos (en el lugar de trabajo).	Todo el personal	Dos veces a la semana

Descripción y plantilla de evaluación de riesgos

En general, los riesgos pueden clasificarse como internos (por ejemplo, dotación de personal insuficiente o falta de cursos de formación; estos riesgos suelen ser más fáciles de subsanar) o externos. Es menos probable que se puedan abordar los riesgos externos, y puede que no resulte posible, por ejemplo en casos de un gran volumen repentino de solicitantes de protección internacional o de pandemia o crisis de salud pública. Tanto las evaluaciones de riesgos internos como externos pueden seguir una lógica parecida en

cuanto a su enfoque, aunque esto depende de las herramientas de evaluación de riesgos disponibles interna y localmente. A continuación se presenta un ejemplo básico de la documentación y la lógica que debe usarse al centrarse en los riesgos internos.

Riesgos internos. La primera columna indica factores de riesgo potenciales detectados por los órganos de dirección y los funcionarios de primera línea. Todos los miembros pertinentes del equipo deben ser consultados regularmente para recabar información sobre riesgos y necesidades emergentes. La segunda columna indica un riesgo **alto (A), medio (M)** o **bajo (B)**. La tercera columna sugiere actividades que pueden mitigar el riesgo. La cuarta columna explica quién es responsable de llevar un seguimiento de estas actividades a fin de garantizar la mitigación, y la quinta señala el calendario.

RIESGOS INTERNOS				
FACTORES DE RIESGO DETECTADOS	**NIVEL DE RIESGO**	**CONTROLES PARA MINIMIZAR EL RIESGO**	**¿QUIÉN ES RESPONSABLE?**	**¿CUÁNDO SE REALIZARÁ EL ESFUERZO DE MITIGACIÓN?**
El personal no sabe qué se espera de ellos en cuanto a los incidentes críticos/de seguridad.	M	— Los funcionarios de RR. HH. y de seguridad y protección (con el apoyo de los supervisores) explican a todo el personal las políticas, herramientas y canales de notificación establecidos. — Los canales utilizados para comunicar estas políticas varían en función de las necesidades/acceso del personal al que se debe informar (reuniones en línea o en persona, etc.). — Las políticas y folletos se facilitan a todo el personal (tanto en formato electrónico como físico). — A los empleados que indiquen un interés específico en cuestiones relacionadas con el bienestar del personal y la gestión de incidentes críticos particulares se les proporciona la formación necesaria. — Se anima al personal que cuente con la formación oportuna a ofrecerse como voluntarios para servir como personas de referencia para los incidentes críticos y su gestión.	Departamentos de RR. HH. y de seguridad y protección, con el apoyo de los órganos de dirección.	Durante la fase de **incorporación**, se presentan a todos los empleados los PON sobre gestión de incidentes críticos. Durante el **despliegue**, el personal participa en sesiones de repaso sobre gestión de incidentes críticos. Las actualizaciones de los PON (u otras medidas) se comunican **de forma continua**.

RIESGOS INTERNOS				
FACTORES DE RIESGO DETECTADOS	**NIVEL DE RIESGO**	**CONTROLES PARA MINIMIZAR EL RIESGO**	**¿QUIÉN ES RESPONSABLE?**	**¿CUÁNDO SE REALIZARÁ EL ESFUERZO DE MITIGACIÓN?**
Los funcionarios de primera línea participan con frecuencia en actividades *ad hoc* fuera del horario laboral debido al gran volumen de solicitantes.	A	— Los superiores directos establecen un calendario de rotación claro que permita a todo el personal hacer descansos, tener fines de semana libres y disfrutar de sus vacaciones anuales de conformidad con los procedimientos nacionales y el contrato. — En colaboración con el departamento de RR. HH., se elabora un protocolo claro sobre cómo recuperarse a lo largo del tiempo (por ejemplo, introducción de ciclos de descanso y recuperación durante épocas de gran volumen de llegadas). — Se crea una lista de profesionales para apoyar a los miembros principales del equipo en sus deberes durante las épocas de gran volumen de llegadas.	Departamento de RR. HH., en colaboración con los órganos de dirección.	— Como parte de las actividades **regulares** de planificación de contingencias, se actualizan los calendarios de rotación (supervisores/departamento de RR. HH.). — La política del departamento de RR. HH. sobre descanso y recuperación y otras prestaciones se comunica **durante la fase de incorporación** — Los datos de contacto/disponibilidad de los expertos incluidos en las listas internas se actualizan **regularmente** (departamento de RR. HH).

Evaluar los riesgos a los que los trabajadores se enfrentan frecuentemente mediante entrevistas semiestructuradas o debates en grupo ayuda a prevenir problemas graves que el personal puede experimentar a largo plazo. Se recomienda que los supervisores se comuniquen con el personal y recaben información regularmente ([78]).

([78]) Véase la parte III, «Seguimiento y evaluación», sección 3.3, «Seguimiento del progreso del bienestar del personal (herramienta 3)».

ANEXO 5. COMUNICACIÓN SOBRE BIENESTAR DEL PERSONAL

La mejor forma de comunicar información relativa al bienestar del personal es como resultado de una evaluación de necesidades y riesgos en la materia y una consulta con los trabajadores. Los mensajes deben ser pertinentes, y podrán ser distintos en función de la categoría laboral. Lo que puede resultar útil para un funcionario de primera línea puede no serlo tanto para un directivo, y viceversa. Por tanto, se recomienda elaborar los mensajes de forma conjunta con el personal. La comunicación sobre bienestar del personal debe revisarse periódicamente para que sea oportuna y esté optimizada para las prioridades identificadas como pertinentes para el bienestar del personal en ese momento. También puede valorarse la opción de utilizar el asesoramiento de profesionales externos sobre el contenido y la visualización de los mensajes. Los siguientes ejemplos sirven como punto de partida para un debate. Se recomienda que cada autoridad formule mensajes en su propia lengua que sean pertinentes, concisos, convincentes y atractivos. También se recomienda que los mensajes sobre el bienestar del personal se presenten de forma considerada y creativa a fin de facilitar su comprensión y mejorar su alcance teniendo en cuenta la diversidad del grupo destinatario (en cuanto a sus funciones, edad, género, origen cultural, composición familiar, etc.).

A) SUGERENCIAS PARA LA COMUNICACIÓN GENERAL EN LA QUE SE PRESENTA LA ESTRATEGIA DE BIENESTAR DEL PERSONAL

Formato del ejemplo: folleto.
Ejemplo de título: «Nuestra estrategia de bienestar del personal de un vistazo».

QUÉ ASISTENCIA OFRECEMOS A NUESTROS EMPLEADOS	EJEMPLOS PARA ILUSTRAR LOS PUNTOS PRINCIPALES
El departamento de RR. HH., las políticas de seguridad, protección y formación, tus supervisores directos y tus compañeros están aquí para apoyarte de manera proactiva. En este folleto puedes encontrar información sobre a quién contactar para obtener distintos tipos de apoyo.	Incluir un ejemplo para la categoría laboral indicada y un contacto para obtener más información. Por ejemplo: — El departamento de RR. HH. el responsable de comunicar las políticas sobre descanso y recuperación, las listas con los datos de contacto de los equipos de apoyo (equipo de gestión del estrés, orientador de la plantilla, dirección de correo electrónico para comunicar cuestiones relacionadas con el bienestar, etc.). — Los supervisores directos, en colaboración con el departamento de seguridad y protección, serán responsables de comunicar los PON de gestión de incidentes críticos.
Te informaremos sobre cómo puedes participar de forma proactiva en el apoyo al desarrollo de capacidades para identificar más fácilmente tus propias señales de alerta de estrés y agotamiento.	Enumerar algunos ejemplos de intervenciones para el desarrollo de capacidades y un contacto que pueda facilitar más información a los trabajadores: formación sobre cómo reconocer las señales de estrés, capacidades de liderazgo, etc.
Es importante encontrar un buen equilibrio entre la vida personal y la vida laboral, definiendo límites sanos y utilizando todos los días de vacaciones a los que tienes derecho.	Tu trabajo es importante, pero tu vida personal también lo es. Queda con amigos y pasa tiempo con la familia, haz ejercicio regularmente y disfruta de tus vacaciones anuales (tienes derecho a entre XX y XX días). Si necesitas más información, contacta con XX.

QUÉ ASISTENCIA OFRECEMOS A NUESTROS EMPLEADOS	EJEMPLOS PARA ILUSTRAR LOS PUNTOS PRINCIPALES
Aunque te informaremos de las políticas más importantes que tener en cuenta en tu trabajo diario, también es responsabilidad tuya familiarizarte con estas políticas [bienestar del personal, código de conducta, política contra el acoso (sexual), etc.].	— Puedes encontrar nuestro código de conducta aquí (insertar enlace al sitio web). — Puedes encontrar nuestra política contra el acoso (sexual) aquí (insertar enlace al sitio web). — Puedes encontrar nuestra estrategia de bienestar del personal aquí (insertar enlace al sitio web). Si los documentos no están disponibles en línea, insertar los datos de contacto de la persona que puede facilitar una copia física.
Como empleador, tenemos un papel fundamental a la hora de velar por tu seguridad y ayudarte a hacer tu trabajo de forma profesional. Tú también tienes la responsabilidad de cuidarte.	La autoasistencia es importante. Las siguientes actividades te ayudarán a mantenerte sano si las practicas regularmente: — pasear regularmente, hacer yoga u otros deportes, llevar una dieta sana y evitar los refrescos, el exceso de alcohol u otras substancias (por ejemplo, la nicotina); — someterse a un reconocimiento médico todos los años.
Participar activamente en las actividades ofrecidas y hacer aportaciones constructivas sobre lo que funciona, lo que no funciona y por qué.	Actualmente ofrecemos: — supervisión educativa (especificar cuando esté disponible); — orientación individual por solicitud (contactar con XX); — reuniones de equipo mensuales. Si tienes alguna sugerencia o comentario, utiliza la siguiente dirección de correo electrónico: XX.

B) RECOMENDACIONES PARA ABORDAR UN TEMA PARTICULAR (USANDO EL AGOTAMIENTO PROFESIONAL COMO EJEMPLO)

Se recomienda crear bloques de información simples que aborden las principales preocupaciones planteadas por el personal de forma sencilla y concisa. Estos bloques de información deben cubrir, como mínimo, los siguientes elementos.

— ¿De **qué** estamos hablando? (Definición).
— ¿**Cómo** podemos detectar el problema? (Explicación del problema y de sus causas).
— ¿**Qué** hay que hacer/se puede hacer? (Plan de acción que recoja las sugerencias de prevención y respuesta).

Los formatos en los que se pueden compartir estos bloques de información podrían incluir:

— postales o folletos impresos;
— una sección específica del sitio web de la autoridad;
— la presentación de varios bloques información como parte de una estrategia de comunicación:

- **Ejemplo 1.** El primer trimestre se centra en el estrés, y cada mes se envía por correo electrónico un mensaje a todo el personal sobre este tema. El segundo trimestre se centra en la comunicación. El tercer trimestre se centra en la comunicación respetuosa y transparente. El cuarto trimestre se centra en la necesidad de un buen liderazgo.
- **Ejemplo 2.** Se destina un mes específico a destacar la importancia del bienestar en el trabajo, y se proporciona formación, mensajes y sesiones informativas en función de las principales prioridades que se identifiquen.

¿Qué es el síndrome de agotamiento profesional?

El síndrome de agotamiento profesional describe una respuesta psicológica a los factores de estrés crónicos en el trabajo. Aunque no se considera una enfermedad, puede influir en la salud general y, potencialmente, requerir atención clínica. El agotamiento profesional también se describe como una crisis en relación con el trabajo en general ([79]).

¿Cuáles son las señales de alarma del síndrome de agotamiento profesional?

— **Señales físicas.** Agotamiento (sensación de cansancio y extenuación), pérdida del apetito y cambios en los hábitos de sueño.
— **Señales emocionales.** Desilusión, perspectiva negativa y pérdida de motivación, que puede incluir falta de empatía.
— **Señales intelectuales.** Pérdida de eficacia profesional e incapacidad de actuar de forma proactiva o tomar las decisiones necesarias.
— **Señales conductuales.** Uso de mecanismos de adaptación negativos, como comer en exceso, saltarse comidas, aumentar el consumo de alcohol o llegar tarde al trabajo.

¿Cuáles son las causas del síndrome de agotamiento provisional?

El síndrome de agotamiento profesional se debe principalmente al estrés profesional crónico. Este incluye la sobrecarga de trabajo y la presión extrema, la pérdida de control de las fechas límite, la falta de apoyo social y la incertidumbre sobre el desarrollo profesional futuro.

Cómo prevenir y abordar el síndrome de agotamiento profesional

— **Reflexión.** ¿Cuáles son las principales causas del estrés que estoy experimentando?
— **Análisis.** ¿Cómo afronto el estrés en general?
— **Sustitución.** ¿Qué mecanismos de adaptación negativos utilizo? ¿Puede sustituirse por acciones positivas? En caso afirmativo, ¿por cuáles?

Apoyo. En vista de lo anterior, ¿necesito pedir ayuda a alguien? Puede tratarse de una persona interna o externa. En caso afirmativo, contacta con XX.

([79]) Véanse las definiciones incluidas en el anexo 1, «Definiciones».

ANEXO 6. MODELO DE MATRIZ PARA ENTREVISTAS LABORALES

A continuación se presentan algunos ejemplos de preguntas relacionadas con la gestión del estrés y la autoasistencia que pueden añadirse a una matriz de entrevista ya existente.

Puesto: indicar el puesto

Candidato/a:

Presentación

— Presentación de los entrevistadores.
— Agradecimiento al candidato por su solicitud. Descripción del objetivo de esta fase del proceso de selección.
— Se explica que la entrevista durará aproximadamente una hora y que al final el candidato tendrá la oportunidad de plantear las preguntas que pueda tener.

PREGUNTAS DE LA ENTREVISTA	INDICADORES CLAVE	PUNTUACIÓN DE LA RESPUESTA DEL CANDIDATO EN RELACIÓN CON LOS INDICADORES [INDICAR SI SE CUMPLE PLENAMENTE (10 PUNTOS), PARCIALMENTE (5 PUNTOS) O NO SE CUMPLE (0 PUNTOS)]
Área clave 1: motivación		
¿Puede contarnos su motivación para solicitar este trabajo? ¿En qué se diferencia este puesto de otros que haya ocupado anteriormente, y cómo se preparará para este cambio? ¿Cuáles son sus planes profesionales para los próximos cinco años?	Ejemplos de indicadores: — Demuestra una comprensión suficiente del ámbito del puesto y es capaz de identificar los retos que plantea a nivel personal. — Explica su motivación para el trabajo. — Desea trabajar en el ámbito del asilo/la migración. — Tiene experiencia en la elaboración de programas. — Prepara y fomenta soluciones nuevas e innovadoras.	**Comentario:** **Puntuación final:**

PREGUNTAS DE LA ENTREVISTA	INDICADORES CLAVE	PUNTUACIÓN DE LA RESPUESTA DEL CANDIDATO EN RELACIÓN CON LOS INDICADORES [INDICAR SI SE CUMPLE PLENAMENTE (10 PUNTOS), PARCIALMENTE (5 PUNTOS) O NO SE CUMPLE (0 PUNTOS)]
Área clave 2: ética profesional y orientación a los resultados (valores relacionados: responsabilidad, creatividad e integridad) (revela la forma de afrontar dilemas y resolver problemas del candidato, así como su capacidad de hacer autocrítica y aprender de la experiencia)		
Indique algunos ejemplos de cómo ha demostrado su ética profesional y de conductas orientadas a los resultados. Estos ejemplos deben demostrar el impacto que su ética profesional y su orientación a los resultados han tenido en sus compañeros o en personal que se encontrase bajo su supervisión directa.	Ejemplos de indicadores: — Se responsabiliza de lograr resultados. — Se responsabiliza de cumplir sus obligaciones, presta el apoyo necesario al desarrollo para mejorar el rendimiento y aplica las medidas adecuadas cuando no se logran los resultados. — Implica y motiva a otros. — Habla de la importancia de fomentar el espíritu de equipo. — Habla de la importancia de comunicarse regularmente con los miembros del equipo, así como de recabar opiniones individuales constructivas. — Valora la diversidad y la ve como una fuente de fuerza competitiva.	**Comentario:** **Puntuación final:**
Área clave 3: gestión del estrés y autoasistencia		
Para el puesto que está solicitando, se le pedirá que cumpla plazos y que lo haga con un alto nivel de calidad y exactitud. ¿Qué opina a este respecto, y cuál es su experiencia con los objetivos de producción con plazos ajustados cuando potencialmente al mismo tiempo puede haber que gestionar prioridades en conflicto?	Ejemplos de indicadores: — Se responsabiliza, y responsabiliza a los miembros del equipo, de lograr resultados. — Habla de la adecuada planificación. — Habla de delegar y priorizar. — En caso de no saber suficiente de un tema, solicita formación de desarrollo adicional. — Puede trabajar horas extraordinarias cuando sea necesario, pero no como norma (equilibrio entre la vida laboral y la personal).	**Comentario:** **Puntuación final:**
¿Podría darnos un ejemplo en el que haya tenido que trabajar en una tarea complicada o que lidiar con un compañero, en su opinión, poco cooperador, y cómo solucionó la situación?	Ejemplos de indicadores: — Importancia del equipo. — Solicitud oportuna y adecuada de personas con cualificaciones adicionales. — Enfoque participativo para la planificación de la tarea/misión correspondiente. — Capacidad de impartir instrucciones claras. — Comunicación temprana con el personal para evitar malentendidos sobre tareas y plazos.	**Comentario:** **Puntuación final:**
¿Qué suele hacer cuando siente presión o estrés? Explique qué ámbitos cree que gestiona bien y en cuáles piensa que tiene margen de mejora.	Ejemplos de indicadores: — Establece límites adecuados a sus compañeros. — Planificación realista. — Estilo de vida saludable (por ejemplo, hace ejercicio físico regular). — Asegura el equilibrio entre su vida personal y su vida profesional. — No le da vergüenza pedir ayuda.	**Comentario:** **Puntuación final:**

PREGUNTAS DE LA ENTREVISTA	INDICADORES CLAVE	PUNTUACIÓN DE LA RESPUESTA DEL CANDIDATO EN RELACIÓN CON LOS INDICADORES [INDICAR SI SE CUMPLE PLENAMENTE (10 PUNTOS), PARCIALMENTE (5 PUNTOS) O NO SE CUMPLE (0 PUNTOS)]
Imagínese que llega al centro de acogida (en el caso de funcionarios de acogida) o a la sala de entrevista (en el caso de los funcionarios responsables de casos) y un solicitante se le acerca con una cuchilla en la mano diciendo que se suicidará si se deniega su solicitud. Es una posición difícil, pero trate de sugerir lo que cree que podría/debería hacer para calmar la situación.	Ejemplos de respuesta: — Por lo general, me habría familiarizado con la información sobre gestión de incidentes críticos facilitada por mis empleadores, las acciones recomendadas y desaconsejadas, y conocería los PON vigentes para estos casos. — Trataría de mantener un tono de voz tranquilo. — Trataría de no entrar en pánico y hablaría de forma calmada, manteniendo una distancia segura del solicitante. — Trataría de no darle la espalda al solicitante y de mantener el contacto visual. — Indicaría que entiendo que está muy disgustado y asustado y que me gustaría saber más de su situación. Para ello, tendríamos que sentarnos y tomarnos un tiempo, y la persona tendría que soltar la cuchilla. — Le ofrecería un vaso de agua. Esto también podría presentar una oportunidad para pedir ayuda.	**Comentario:** **Puntuación final:**
Área clave 4: código de conducta		
Un trabajador le informa (a usted en calidad de director del centro de acogida) de que sospecha que otro empleado podría estar abusando de alguien joven, ya que ha observado que lleva a esa persona a su oficina con frecuencia y cierra la puerta. ¿Cómo procedería y a quién involucraría?	Ejemplos de indicadores: — Reconocer que se trata de una acusación grave y que requiere un seguimiento inmediato a través de los canales de denuncia adecuados/internos. — Política de tolerancia cero en materia de abuso/acoso sexual (que incluye a los beneficiarios de los solicitantes de protección internacional).	**Comentario:** **Puntuación final:**
Puntuación global		

Final

— Pregunte al candidato si tiene alguna duda.
— Explique las fases del proceso de selección y cuándo se prevé que se comunicará el resultado al candidato.
— Confirme la disponibilidad del candidato para incorporarse en caso de que se le ofrezca el puesto.
— Verifique los datos y la idoneidad de las referencias con las que habría que contactar antes de confirmar una oferta.
— Asegúrese de que el candidato no objeta a una comprobación de sus antecedentes penales.

Otras áreas clave que deben incluirse en función del perfil del puesto de trabajo: pericia técnica (conocimientos, capacidades y experiencia), colaboración (por ejemplo con donantes, gestión de socios locales), finanzas (ciclo presupuestario), seguimiento y evaluación, etc.

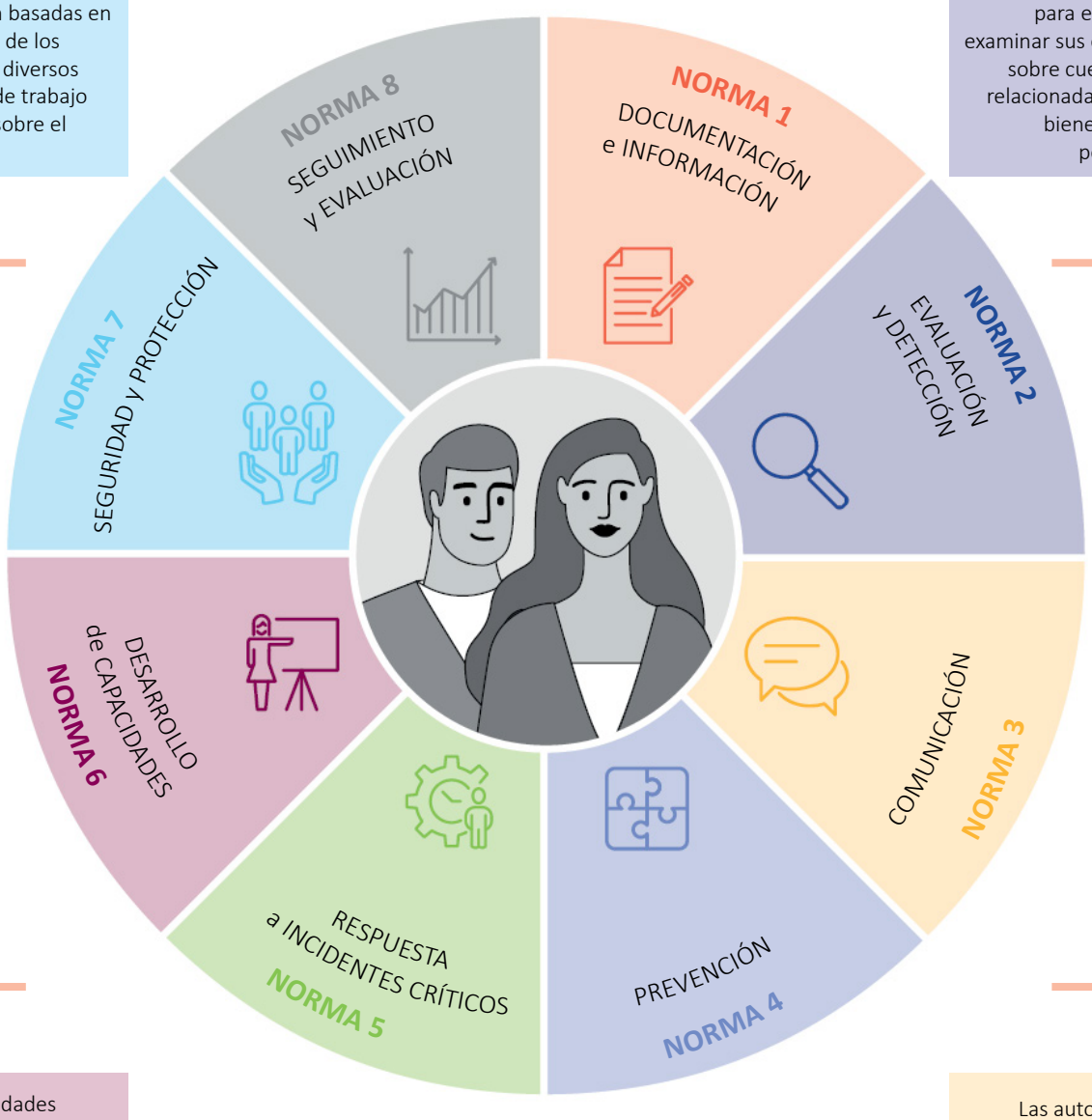
NORMAS DE BIENESTAR DEL PERSONAL

Las autoridades supervisan y evalúan periódicamente la eficacia de las medidas de bienestar del personal introducidas e incorporan las lecciones aprendidas.

Las autoridades cuentan con una estrategia de bienestar del personal documentada que se comunica a través de los canales pertinentes y acordados.

Las autoridades aplican y comunican directrices concretas en materia de salud, seguridad y protección basadas en un análisis de los riesgos en diversos entornos de trabajo (también sobre el terreno).

Las autoridades permiten a los gestores adquirir las competencias básicas para evaluar y examinar sus equipos sobre cuestiones relacionadas con el bienestar del personal.



Las autoridades proporcionan a su personal los medios para desarrollar las competencias adecuadas.

Las autoridades promueven una comunicación clara y holística a través de diversas plataformas y canales acordados.

Las autoridades prestan apoyo específico al personal que ha sufrido un incidente crítico.

Las autoridades proporcionan medidas sostenibles para promover y proteger la salud mental entre sus empleados.

Ponerse en contacto con la Unión Europea

En persona
En la Unión Europea existen cientos de centros de información Europe Direct. Puede encontrar la dirección del centro más cercano en https://europa.eu/european-union/contact_es

Por teléfono o por correo electrónico
Europe Direct es un servicio que responde a sus preguntas sobre la Unión Europea. Puede acceder a este servicio:
— marcando el número de teléfono gratuito: 00 800 6 7 8 9 10 11 (algunos operadores pueden cobrar por las llamadas);
— marcando el siguiente número de teléfono: +32 22999696; o
— por correo electrónico: https://europa.eu/european-union/contact_es

Buscar información sobre la Unión Europea

En línea
Puede encontrar información sobre la Unión Europea en todas las lenguas oficiales de la Unión en el sitio web Europa: https://europa.eu/european-union/index_es

Publicaciones de la Unión Europea
Puede descargar o solicitar publicaciones gratuitas y de pago de la Unión Europea en: https://op.europa.eu/es/publications
Si desea obtener varios ejemplares de las publicaciones gratuitas, póngase en contacto con Europe Direct o su centro de información local (https://europa.eu/european-union/contact_es).

Derecho de la Unión y documentos conexos
Para acceder a la información jurídica de la Unión Europea, incluido todo el Derecho de la Unión desde 1952 en todas las versiones lingüísticas oficiales, puede consultar el sitio web EUR-Lex: http://eur-lex.europa.eu

Datos abiertos de la Unión Europea
El portal de datos abiertos de la Unión Europea (http://data.europa.eu/euodp/es) permite acceder a conjuntos de datos de la Unión. Los datos pueden descargarse y reutilizarse gratuitamente con fines comerciales o no comerciales.

Oficina de Publicaciones
de la Unión Europea