



Guía práctica sobre el bienestar del personal de asilo y acogida

Parte II: Caja de herramientas para el bienestar del personal

*Serie de guías prácticas
de la EASO*

Septiembre de 2021



Guía práctica sobre el bienestar del personal de asilo y acogida

Parte II: Caja de herramientas para el bienestar del personal

*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 978-92-9487-613-3	doi:10.2847/83	BZ-02-21-923-ES-C
PDF	ISBN 978-92-9487-600-3	doi:10.2847/448639	BZ-02-21-923-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 por parte de las autoridades que todavía no cuenten con una; a tal fin, incluye normas e indicadores recomendados como apoyo. La parte II, «Caja de herramientas para el bienestar del personal», detalla todas las herramientas funcionales identificadas como buenas prácticas que ya se han aplicado en algunos países de la EU+. La [parte III, «Seguimiento y evaluación»](#), 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@euaa.europa.eu

ÍNDICE

Agradecimientos	3
Acerca de la guía	4
Abreviaturas	7
Antecedentes	8
1. INTRODUCCIÓN	10
1.1. Principales grupos destinatarios de esta guía práctica	14
1.2. Cómo utilizar esta guía práctica	14
2. HERRAMIENTAS DE EVALUACIÓN	18
2.1. Control preliminar del bienestar del personal	20
2.2. Reuniones individuales semiestructuradas	21
2.3. Debates en grupo	22
2.4. Encuesta sobre la calidad del empleo	24
2.5. Autoevaluación: prueba de agotamiento profesional	25
3. INTERVENCIONES DE APOYO REALIZADAS POR SUPERVISORES Y COMPAÑEROS	28
3.1. Intervisión	29
3.2. Fomento del espíritu de equipo	35
3.3. Intervenciones de apoyo específicas vinculadas a incidentes críticos	39
4. INTERVENCIONES DE APOYO REALIZADAS POR ESPECIALISTAS INTERNOS Y EXTERNOS	48
4.1. Instrucción y sesiones en grupos psicosociales	50
4.2. Sesiones de orientación individuales	50
4.3. Supervisión educativa	51
4.4. Mediación	52
5. AUTOASISTENCIA	54
5.1. Cómo elaborar un plan de autoasistencia	57
5.2. Cómo establecer límites sanos	59
6. INTERVENCIONES PARA EL DESARROLLO DE CAPACIDADES	60
6.1. Beneficios de invertir en las capacidades de los trabajadores	62
6.2. Desarrollo de capacidades centrado en el bienestar del personal	63
ANEXOS	70
Anexo 1. Definiciones	71
Anexo 2. Modelo de matriz para entrevistas laborales	75
Anexo 3. Comprobaciones o reuniones individuales semiestructuradas	78
Anexo 4. Modelos de encuesta sobre la calidad del empleo y del despliegue	80
Anexo 5. Autoevaluación: prueba de agotamiento profesional	85
Anexo 6. Métodos de intervisión	87
Anexo 7. Actividades de fomento del espíritu de equipo por etapas	98
Anexo 8. Lista de comprobación para incidentes críticos	113
Anexo 9. Apoyo interno en caso de incidente crítico	119
Anexo 10. Plantilla para la notificación de incidentes críticos	129
Anexo 11. Herramienta para reflexionar tras un incidente crítico	131
Anexo 12. Establecimiento de límites y técnicas de reorientación después de un incidente crítico	132
Anexo 13. Plan de autoasistencia	134
Anexo 14. Modelo de programa de formación centrado en el bienestar del personal	135
Anexo 15. Debates en grupo	142

ABREVIATURAS

COA	Agencia Central de Acogida de los Solicitantes de Asilo
DJI	Dienst Justitiële Inrichtingen (Agencia de Instituciones Penitenciarias, los Países Bajos)
DT & V	Dienst Terugkeer en Vertrek (Servicio de Repatriaciones y Salidas, los Países Bajos)
EASO	Oficina Europea de Apoyo al Asilo
EU-OSHA	Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo
Fedasil	Agence fédérale pour l'accueil des demandeurs d'asile/Federaal agentschap voor de opvang van asielzoekers (Agencia Federal para la Acogida de los Solicitantes de Asilo, Bélgica)
IND	Immigratie- en Naturalisatiedienst (Servicio de Inmigración y Naturalización, los Países Bajos)
JCvSZ	Justitieel Centrum voor Somatische Zorg (Centro Judicial de Asistencia Somática, los Países Bajos)
KCT	<i>ketenbreed calamiteitenteam</i> (equipo de gestión de incidentes a escala de organización, los Países Bajos)
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
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** información clara sobre las **políticas y actividades** relacionadas con el bienestar del personal y el **acceso** a dicha información.

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

(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».

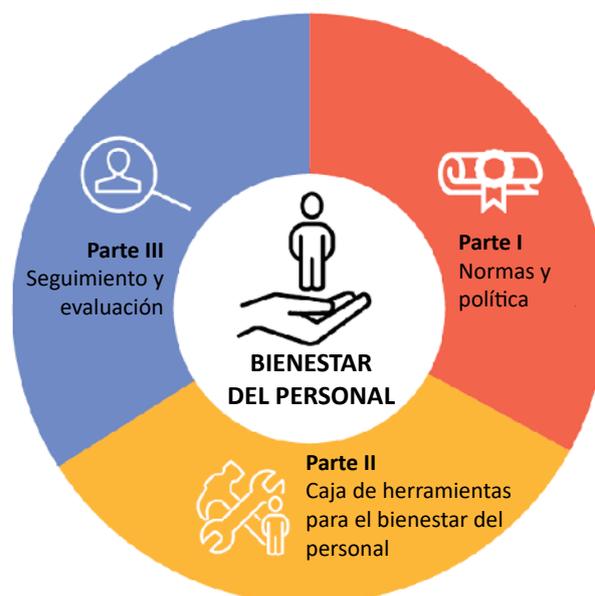
(5) Mezomo, D. S. y de Oliveira, T. S.: «Stress prevention and management program for public security professionals» [«Programa de prevención y gestión del estrés para profesionales de la seguridad pública», disponible en inglés], en Rossi, A. M., Meurs, J. A. y Perrewé P. L. (eds.): *Stress and Quality 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.

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.

FIGURA 1. Enfoque holístico del bienestar del personal



(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.

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 introducidos 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»](#).

1.1. PRINCIPALES GRUPOS DESTINATARIOS DE ESTA GUÍA PRÁCTICA

Esta parte está destinada a **todo el personal que trabaja en el ámbito del asilo y la acogida**, desde los funcionarios de primera línea que trabajan directamente con los solicitantes hasta los cargos de dirección. El contenido de esta parte también puede ser pertinente para los especialistas internos y externos que prestan apoyo psicosocial al personal que trabaja para las autoridades pertinentes o colabora con ellas.

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

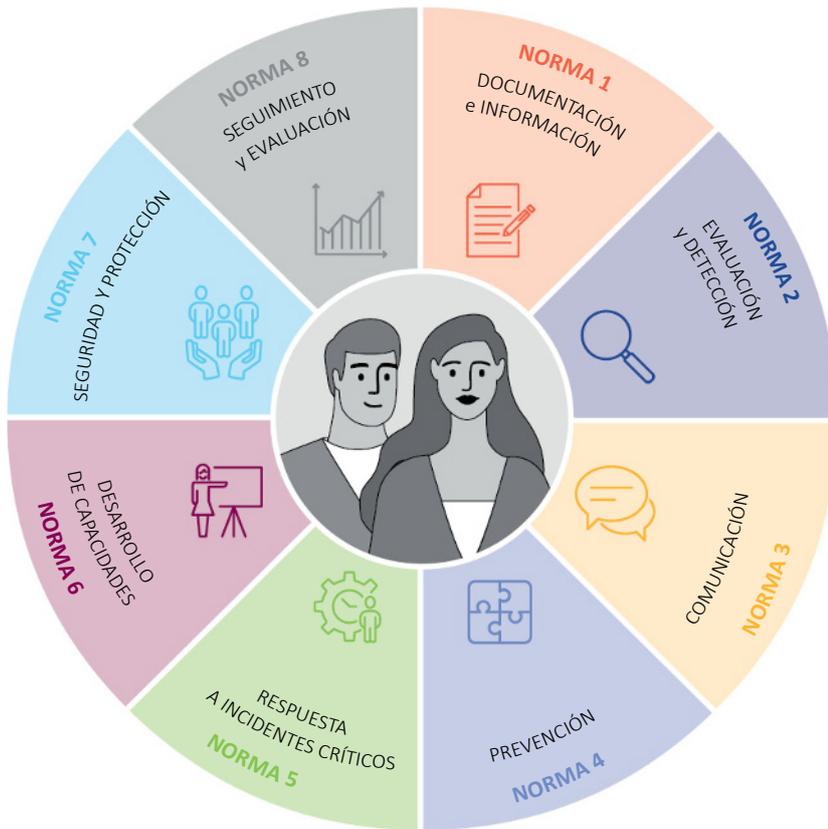
- funcionarios de primera línea;
- directivos y supervisores de nivel intermedio, jefes de equipo y coordinadores que trabajan en el ámbito del asilo y la acogida;
- personal de RR. HH. y de seguridad y protección;
- especialistas internos y externos.

Aunque se proponen intervenciones para prestar un apoyo eficaz a los equipos de primera línea, esta guía recuerda a todo el personal la importancia de garantizar la autoasistencia y cómo esto es responsabilidad de todos.

1.2. CÓMO UTILIZAR ESTA GUÍA PRÁCTICA

Aunque no se trata de un compendio exhaustivo, las buenas prácticas recogidas que se han incluido en esta parte de la guía describen una gama de planteamientos adoptados en distintos países de la EU+. Estas buenas prácticas incluyen herramientas para apoyar al personal en el lugar de trabajo; cuando las autoridades introducen y fomentan estas prácticas, pueden mejorar la comunicación entre los supervisores y el personal, así como entre compañeros. También pueden prevenir la ansiedad, el estrés y el síndrome de agotamiento profesional, ayudar a procesar el impacto emocional de los incidentes críticos, fortalecer los equipos y mejorar la eficacia y eficiencia en la ejecución de las tareas diarias. Estas herramientas pueden utilizarse para prestar apoyo en los equipos o de forma individual a todos los trabajadores, incluidos funcionarios de primera línea, jefes de equipo y supervisores. Estas prácticas pueden ser implantadas por los supervisores, por compañeros, por especialistas internos o externos o, en el caso de las herramientas de autoayuda, por los propios trabajadores. La selección de herramientas que se utilizarán en una autoridad particular dependerá del entorno de trabajo, de las necesidades de bienestar del personal y de los recursos. Los supervisores pueden utilizarlas regularmente u ofrecerlas en función de la demanda. Las herramientas, intervenciones y prácticas están vinculadas con las normas definidas en la parte I de la guía, como se indica también en la figura 2.

FIGURA 2. Las ocho normas de bienestar del personal



La figura 3 ofrece una visión general completa de **todas las buenas prácticas y herramientas** que se presentan en esta parte de la guía, así como los medios propuestos para aplicar cada una de ellas.

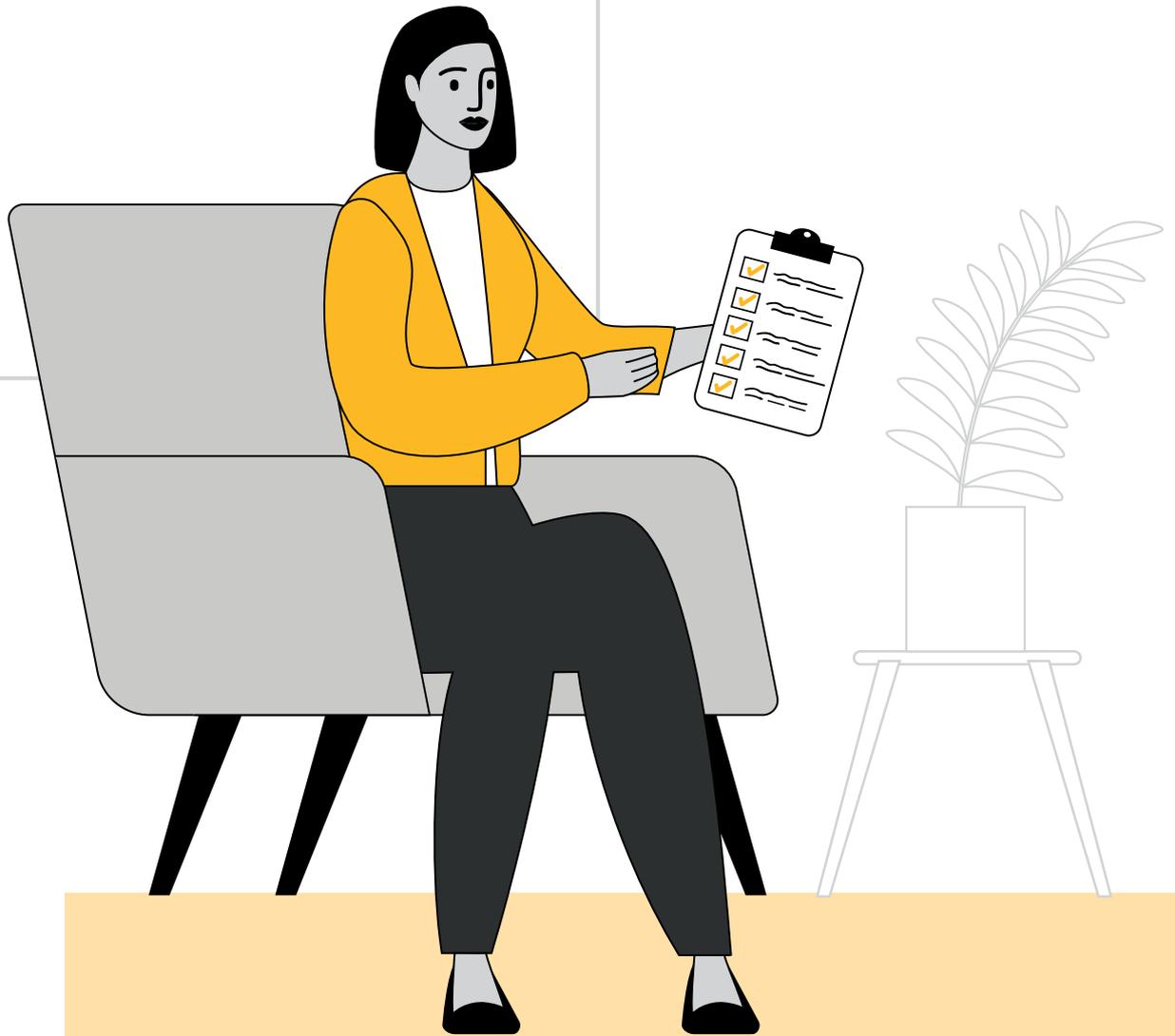
FIGURA 3. Visión general de todas las intervenciones

TIPO DE HERRAMIENTA			
Herramientas de evaluación utilizadas por los supervisores	Intervenciones realizadas por supervisores y compañeros	Intervenciones realizadas por especialistas	Herramientas de autoasistencia utilizadas por todo el personal
<ol style="list-style-type: none"> Preguntas de control Reuniones individuales semiestructuradas Grupos de debate Encuesta sobre la calidad del empleo Herramienta de autoevaluación: prueba de agotamiento profesional 	<ol style="list-style-type: none"> Intervisión Fomento del espíritu de equipo Gestión de incidentes críticos 	<ol style="list-style-type: none"> Orientación y sesiones en grupos psicosociales Sesiones de orientación individuales Supervisión educativa Mediación 	<ol style="list-style-type: none"> Elaboración de un plan de autoasistencia Establecimiento de límites sanos
Desarrollo de capacidades <i>realizado por especialistas internos o externos</i>			

La necesidad de desarrollar las capacidades del personal que trabaja en el ámbito del asilo y la acogida es algo que las autoridades deben tener en cuenta a lo largo de todo el ciclo del empleo de los trabajadores y que se detalla en mayor medida en el [capítulo 6, «Intervenciones para el desarrollo de capacidades»](#).

Nota importante sobre confidencialidad. La confidencialidad es un elemento que debe tenerse en cuenta para todas las intervenciones presentadas en esta guía. Ninguna parte del contenido de las conversaciones mantenidas con los trabajadores debe comunicarse a sus compañeros ni a sus supervisores sin el consentimiento del trabajador o de los trabajadores afectados. La única excepción sería en caso de que se detecten riesgos potenciales de que una persona se haga daño a sí misma o a terceros, ya que estos están relacionados con la seguridad y la protección de todos los interesados.

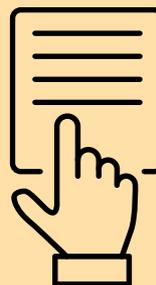
Por último, aunque la responsabilidad del empleador es, ante todo, para con sus trabajadores, en algunos casos es posible que sea necesario valorar la posibilidad de ofrecer apoyo directo a los familiares afectados, por ejemplo cuando un trabajador haya sufrido un incidente crítico con consecuencias a largo plazo.



2. HERRAMIENTAS DE EVALUACIÓN

TEMAS QUE SE CUBREN EN ESTA SECCIÓN

- ✓ [2.1. Control preliminar del bienestar del personal](#)
- ✓ [2.2. Reuniones individuales semiestructuradas](#)
- ✓ [2.3. Debates en grupo](#)
- ✓ [2.4. Encuesta sobre la calidad del empleo](#)
- ✓ [2.5. Autoevaluación: prueba de agotamiento profesional](#)



Estas herramientas deben ser usadas principalmente por los supervisores el personal de RR. HH., salvo las herramientas de autoevaluación, que serán utilizadas por todo el personal.

Esta sección **presenta cinco herramientas de evaluación para identificar las necesidades de los trabajadores en materia de bienestar** y valorar las capacidades de gestión del estrés del personal de primera línea. Este control sirve para prevenir reacciones de estrés y facilitar la introducción oportuna de intervenciones de apoyo tanto a nivel individual como de equipo ⁽⁷⁾.

Las **evaluaciones** son útiles y necesarias para medir, seguir, valorar, conocer y documentar las condiciones de los trabajadores y los cambios de las mismas y aprender de ellas. Presentan una visión general de las necesidades y puntos débiles del personal a lo largo del ciclo del empleo. Además de ayudar a los supervisores a velar por el bienestar del personal, las herramientas de evaluación también pueden ayudar a los funcionarios de primera línea a comprender sus propios puntos fuertes y débiles. Esto se logra utilizando los resultados obtenidos con esas herramientas, lo cual fomenta el crecimiento tanto profesional como personal. Las herramientas propuestas deben ser usadas principalmente por los supervisores, los cuales, para poder usarlas de forma eficaz, deben contar con las capacidades necesarias para detectar el desgaste físico y psicológico. Por tanto, es importante relacionar estos esfuerzos con la sección sobre temas de formación recomendados, según lo detallado en el [anexo 14, «Modelo de programa de formación centrado en el bienestar del personal»](#).

Cabe señalar que la información recogida mediante las evaluaciones debe considerarse estrictamente confidencial. Los resultados obtenidos a nivel de equipo u organización deben compartirse con los grupos profesionales pertinentes únicamente en la medida en que sea preciso, y siempre de forma anónima.

Al integrar las **cinco intervenciones** en un plan de acción para el bienestar del personal, las autoridades serán capaces de cumplir las siguientes normas:

(7) Las evaluaciones del bienestar del personal no deben confundirse con las revisiones o evaluaciones del rendimiento. Su finalidad es valorar las necesidades de un trabajador, particularmente con relación a su desarrollo profesional.



NBP 2: Evaluación y detección



NBP 4: Prevención



NBP 8: Seguimiento y evaluación

2.1. CONTROL PRELIMINAR DEL BIENESTAR DEL PERSONAL

Solo el 19 % de las personas que participaron en el análisis de situación realizado por la EASO en 2019 declararon que su empleador hacía controles sistemáticos de la capacidad del personal para responder y adaptarse a los factores de estrés previstos en su trabajo (por ejemplo, mediante una evaluación psicológica previa al empleo). En total, el 52 % de los participantes indicaron claramente que no habían pasado ningún control antes de su contratación ⁽⁸⁾.

Los controles del bienestar del personal relativos a los riesgos de exposición al estrés y la capacidad de adaptación podrían introducirse en las primeras etapas del empleo, ya desde la fase de selección o durante la incorporación. Los **modelos de cuestionarios para entrevistas** ⁽⁹⁾ usados por las autoridades durante los procesos de selección o en las reuniones de incorporación iniciales con los superiores directos podrían complementarse con preguntas de cribado centradas en el bienestar del personal. Ya se ha presentado una plantilla de este tipo en la [parte I](#), «Normas y política». Si se utiliza en una fase posterior del proceso de selección e incorporación, las preguntas pueden modificarse ligeramente para que se adapten mejor a la situación. El control preliminar del bienestar del personal podría centrarse en preguntas relativas a la capacidad de gestión del estrés, los mecanismos de adaptación utilizados en situaciones de estrés y las actividades de autoasistencia. Las preguntas también pueden orientarse a aprender más sobre la motivación del (futuro) empleado, su visión del trabajo en equipo y sus capacidades de gestión de conflictos.

El cuestionario general para entrevistas laborales debe ser diseñado por el departamento de RR. HH. y los departamentos especializados que corresponda. En función del perfil del puesto de trabajo, la entrevista de selección se centrará en la presentación personal del candidato, en su pericia técnica (conocimientos, capacidades y experiencia), en su

(8) 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. 11 (documento restringido).

(9) Para obtener ejemplos de las preguntas de cribado propuestas para entrevistas, véase el [anexo 2](#), «Modelo de matriz para entrevistas laborales».

enfoque de colaboración (por ejemplo, con donantes, o para la gestión de socios locales), en sus conocimientos financieros (ciclo presupuestario) o en sus competencias en materia de seguimiento y evaluación. Integrar estas preguntas puede alargar ligeramente la entrevista o la reunión introductoria, pero las respuestas pueden tomarse como base de referencia y permitirán a los supervisores hacer un seguimiento más eficaz del trabajador durante su empleo/despliegue ⁽¹⁰⁾. Además, este control preliminar puede servir a los supervisores para tener más información sobre las formaciones aconsejables y los esfuerzos de fomento del espíritu de equipo que se deben realizar para los nuevos empleados. Esto redundará en beneficio del trabajador en cuestión, así como del equipo al que se une.

2.2. REUNIONES INDIVIDUALES SEMIESTRUCTURADAS

Una reunión individual semiestructurada ⁽¹¹⁾ no debe confundirse con una reunión de revisión o una valoración del rendimiento, aunque puede haber un cierto grado de solapamiento en lo que se refiere a la información que se comparte. Estas consultas individuales tienen el objetivo de ayudar a los trabajadores a comunicar algunas de sus necesidades y a desempeñar satisfactoriamente sus tareas cotidianas. Además, estas reuniones periódicas dan a los supervisores la oportunidad de detectar lo antes posible si un trabajador puede necesitar apoyo adicional para reducir el riesgo de estrés y de agotamiento profesional (ya sea con relación a su vida laboral o a su vida personal). Identificar estas necesidades de forma temprana y prestar apoyo pertinente mejora el bienestar del personal y la eficacia general de los trabajadores.

Estas comprobaciones individuales son entrevistas semiestructuradas en las que el supervisor no sigue estrictamente una lista formal de preguntas. En lugar de ello, se sigue un protocolo de entrevista flexible, complementado por preguntas de seguimiento, para fomentar el diálogo entre el supervisor y el empleado. Este formato promueve la comunicación bidireccional, lo cual permite una conversación amplia sobre los temas pertinentes. Gracias al entorno informal de la reunión, el empleado puede sentirse cómodo explicando en mayor detalle sus impresiones sobre determinados temas.

Durante estas reuniones, los supervisores pueden tener preparadas una serie de preguntas en un lugar en el que el trabajador no pueda verlas. Aunque estos controles no deben transmitir la sensación de ser una reunión, sino más bien un diálogo, resulta útil tener pensadas algunas preguntas para hacer un seguimiento del bienestar del personal durante un período más prolongado y ayudar a determinar qué apoyo se necesita. Actuar en respuesta a las opiniones recabadas en estas entrevistas semiestructuradas

(10) Es posible que algunos expertos necesiten más atención durante el despliegue si se encuentran lejos de su familia y amigos, en un país en el que se habla otra lengua. Estas circunstancias pueden ser especialmente complicadas para algunas personas, incluso sin tener en cuenta las dificultades del trabajo que se va a realizar.

(11) Para obtener más orientaciones sobre reuniones individuales semiestructuradas, véase el [anexo 3, «Comprobaciones o reuniones individuales semiestructuradas»](#).

puede ayudar a prevenir el malestar o el estrés del personal. Estas comprobaciones son importantes durante distintas etapas del empleo. Deben realizarse cuando los trabajadores se incorporan a la plantilla y mientras está en activo, así como cuando dejan una misión o un puesto y se encuentran en un período de transición. Fuera de estos períodos de transición concretos, se debe animar a los supervisores a que celebren estas reuniones de forma regular en la medida en que sea posible.

OBJETIVOS DE LAS REUNIONES INDIVIDUALES SEMIESTRUCTURADAS

- Identificar, en general, las principales motivaciones de los empleados ⁽¹²⁾.
- Explorar las experiencias/retos/factores de protección y mecanismos de adaptación que hayan utilizado en el pasado.
- Comprender los mecanismos de adaptación positivos y negativos existentes ⁽¹³⁾ para afrontar el estrés ⁽¹⁴⁾.
- Definir las necesidades, expectativas y preocupaciones actuales ⁽¹⁵⁾.

Las opiniones recabadas durante la reunión deben documentarse. En caso de que se necesite un seguimiento especializado de forma inmediata, el trabajador debe derivarse al profesional interno o externo pertinente. También deberán recogerse por escrito otras necesidades que se manifiesten, como las relativas al desarrollo profesional. Estas se tendrán en cuenta siempre que sea posible. Estas reuniones deben celebrarse entre cuatro y seis veces al año y durar unos treinta minutos.

Observación importante. Para realizar estas entrevistas, los supervisores deben contar con formación suficiente para distinguir entre evaluaciones y comprobaciones y proceder de forma que los trabajadores **no se sientan juzgados**. Por lo general, y siempre que sea posible, se recomienda que esas entrevistas las realice un supervisor que no sea responsable de la evaluación del trabajador u otro tercero.

2.3. DEBATES EN GRUPO

Un debate en grupo es un método de investigación cualitativa utilizado en las ciencias sociales. Se trata de una forma eficaz de reunir personas de entornos parecidos o con experiencias similares para hablar sobre un tema específico. El grupo de participantes

(12) Estos objetivos han sido extraídos de un documento operativo interno de la EASO elaborado por Panou, A. y Triantafyllou, D., Greece Staff Support Policy Plan [«Plan de políticas para el apoyo al personal en Grecia», disponible en inglés].

(13) Un ejemplo de un mecanismo de adaptación negativo para afrontar el estrés podría ser el aumento del consumo de alcohol, mientras que un mecanismo positivo podría consistir en dormir suficientes horas todas las noches.

(14) También es importante que los supervisores sean conscientes de sus propios mecanismos de adaptación. Además, los supervisores que conocen los mecanismos de adaptación positivos o preferidos de los trabajadores serán capaces de reconocerlos en situaciones de estrés cuando sea necesario.

(15) Saber qué se necesita para cuidar la salud del personal en un entorno de trabajo estresante y cuáles son los recursos disponibles es importante para transmitir a los trabajadores que la organización se preocupa por su bienestar, además de permitir a los supervisores responder de forma oportuna cuando sea necesario.

es guiado por un moderador (o facilitador) que presenta los temas que se van a tratar y ayuda al grupo a participar en un debate animado y natural.

El moderador plantea preguntas amplias (estilo de entrevista semiestructurada) para suscitar respuestas y generar debate entre los participantes.

Un debate en grupo puede utilizarse para comprender un tema en profundidad. Puede hacerse una encuesta previa para identificar cuestiones sobre las que se debe recabar información cualitativa detallada durante el debate en grupo. Los debates en grupo son útiles para profundizar el conocimiento ya existente o conocer el «por qué» y el «cómo» de un tema. Las autoridades pueden utilizarlos para obtener más información sobre retos en materia de bienestar del personal que de otra forma pueden resultar difíciles de identificar.

Selección de un moderador para un grupo de debate. El moderador desempeña un papel importante en un grupo de debate. Su función consiste en mucho más que hacer preguntas pertinentes para el tema que se aborde (por ejemplo, en el caso del bienestar del personal, la satisfacción con el nivel de intervenciones disponibles, áreas de mejora). El moderador garantiza que la composición del grupo sea apta para su finalidad (teniendo en cuenta las funciones/responsabilidades de los participantes dentro de la autoridad en cuestión, así como su género, etc.) y, en última instancia, es el responsable del resultado de la sesión. Si el moderador desempeña su papel de forma eficaz, es mucho más probable que se obtenga un resultado significativo. Se debe fomentar que se documente el debate de conformidad con los acuerdos de confidencialidad. Se recomienda establecer algunas normas básicas sobre cómo organizar el grupo de debate y cómo deben responderse entre sí los participantes. También se recomienda que la participación sea voluntaria.

Observación importante. En función del tema que se vaya a abordar, los supervisores o jefes de departamento **no deben** moderar grupos de debate integrados por personas bajo su supervisión ⁽¹⁶⁾. El motivo es que podría hacer más difícil que los participantes expresen su opinión de forma sincera; los empleados pueden sentirse incómodos y tratar de agradar a su superior diciendo lo que creen que este quiere escuchar. Los representantes de RR. HH. pueden ser buenos moderadores, al igual que los especialistas externos capacitados. En todo caso, la persona seleccionada deberá mantenerse neutral y tener las capacidades necesarias para dirigir el debate, evitar que la conversación se convierta en una sesión de reclamaciones y promover la participación y la inspiración en la reunión. También es importante señalar que, en algunas ocasiones, tal vez sea necesario hacer un seguimiento de una persona en particular (por ejemplo, si alguien menciona el aumento de su nivel de estrés laboral, necesidades en materia de desarrollo de capacidades u otros retos).

(16) Society for Human Resource Management: «[How to conduct an employee focus group](#)» [«Cómo moderar un grupo de debate de empleado», disponible en inglés].

Consideraciones de confidencialidad. El resultado del debate se resume y se pone a disposición de los supervisores de forma que no sea posible identificar a trabajadores particulares. Las cuestiones principales y las recomendaciones propuestas se presentan de forma que los órganos de dirección puedan tomar medidas de seguimiento fáciles y directas.

2.4. ENCUESTA SOBRE LA CALIDAD DEL EMPLEO

Aproximadamente una tercera parte (36 %) de los encuestados consideran que los servicios relacionados con el bienestar del personal ofrecidos actualmente por su organización son acordes a las necesidades de los empleados que trabajan directamente con solicitantes y beneficiarios de protección internacional ⁽¹⁷⁾.

El objetivo principal de esta intervención es medir los cambios en la vida y la experiencia laborales durante un período de tiempo. Una encuesta sobre la calidad del empleo ⁽¹⁸⁾ ayuda a establecer valores de referencia que se pueden utilizar en el futuro. Estos cuestionarios permiten identificar y documentar más necesidades y lagunas en la atención al personal a fin de estar al día y tomar medidas adicionales respecto al bienestar del personal. Los objetivos secundarios incluyen cuantificar la relación entre las características del trabajo/organización y la salud y seguridad de los trabajadores, así como identificar objetivos para intervenciones preventivas. También es importante evaluar el estado psicoemocional y el bienestar del personal, explorar las dinámicas de equipo e identificar los retos y factores de estrés existentes y emergentes. Las preguntas suelen ser de naturaleza cualitativa, y algunos de los temas tratados pueden abordarse en cualquier fase del despliegue. El departamento de RR. HH. puede utilizar los resultados anonimizados para comprender las principales áreas que debe abordar e identificar medidas para hacerlo.

Las categorías comprendidas en la encuesta pueden incluir:

- percepciones de los empleados: carga de trabajo, utilización de capacidades, participación, desarrollo profesional, repetitividad de las tareas, adecuación de los recursos, temas sobre recompensas/reconocimientos/ascensos, conducta de los supervisores, período de empleo, necesidades y opciones de formación, despidos, trabajo en equipo, claridad de la misión y conflictos entre puestos, dotación de plantilla, seguridad y salud, equidad, gestión del estrés y esfuerzo físico;
- cultura/ambiente de trabajo: salud y seguridad, discriminación, acoso, respeto, confianza;
- resultados sanitarios: salud física, salud mental, lesiones, problemas de sueño;

(17) 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 (documento restringido).

(18) Véase el ejemplo incluido en el anexo 4, «Modelos de encuesta sobre la calidad del empleo y del despliegue».

- otros: por ejemplo, rendimiento, satisfacción general con el trabajo, intención de dejar el trabajo, compromiso con el puesto, horas extraordinarias, flexibilidad laboral.

Las encuestas largas tienen desventajas, por lo que se recomienda que sean más breves y específicas. En caso de considerarse necesario, se pueden añadir módulos más detallados sobre cuestiones concretas. Realizar una encuesta sobre la calidad del empleo periódicamente permite al personal de RR. HH. y a los órganos de dirección hacer un seguimiento de los avances logrados en materia de bienestar del personal y del éxito de cualquier medida introducida.

2.5. AUTOEVALUACIÓN: PRUEBA DE AGOTAMIENTO PROFESIONAL

A veces podemos sentir que algo no está perfectamente bien durante algún tiempo, pero nos cuesta precisar la causa. Si ha observado que se ha sentido más cansado de lo habitual durante algún tiempo, que le cuesta concentrarse, que está menos motivado que en el pasado o no se siente motivado para trabajar, o que ha empezado a cometer errores, puede ser recomendable que realice una autoevaluación o prueba para constatar si está en riesgo de sufrir síndrome de agotamiento profesional ⁽¹⁹⁾. El agotamiento profesional no es algo que aparezca de un día para otro; se trata de un proceso gradual. Puede presentarse en primer lugar como un descenso de la tolerancia a la frustración o un aumento de la irritabilidad ⁽²⁰⁾.

Con frecuencia, el síndrome de agotamiento profesional ⁽²¹⁾ empieza con una fase de **entusiasmo extremo** por el trabajo y con el establecimiento de objetivos poco realistas. El empleado está comprometido y no es capaz de desconectar. Esta fase suele ir seguida por otra de **estancamiento y pesimismo** cuando el trabajador se da cuenta de que no puede alcanzar las expectativas y objetivos iniciales. La siguiente fase está marcada por la **frustración y el aislamiento social**. Esta tercera etapa puede estar ligada a sentimientos de incompetencia, impotencia, negatividad o similares. En la última fase, el trabajador puede sentir **apatía y perder la confianza** en su propia profesionalidad. Estos sentimientos pueden ir acompañados de signos de depresión, así como de pequeños accidentes, malestar físico y un aumento de las bajas por enfermedad.

El agotamiento profesional es un síndrome cuyos síntomas incluyen extenuación, desilusión y reducción de la eficacia profesional; está estrechamente asociado al entorno de trabajo. El elemento de extenuación consiste en fatiga y agotamiento de los

(19) Para encontrar un ejemplo, véase el [anexo 5](#), «Autoevaluación: prueba de agotamiento profesional».

(20) 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.

(21) Para leer más sobre el tema del síndrome del agotamiento profesional, véase, Finlay, L.: «[Burnout](#)» [«Síndrome de agotamiento profesional», disponible en inglés], Headington Institute, 2017.

recursos físicos y emocionales ⁽²²⁾. Tras identificar este fenómeno, los investigadores se han centrado en definirlo con mayor precisión, creando herramientas de medición para capturar su complejidad y estudiar sus diversas causas y repercusiones. De un modelo descriptivo del síndrome, se ha pasado a poner el foco en la intervención y la prevención ⁽²³⁾. Cabe señalar que, además del ejemplo de la prueba de agotamiento profesional incluida en esta guía, existen varias **herramientas de autoevaluación** disponibles en línea que permiten a una persona supervisar su propio nivel de estrés. Estas herramientas pueden ayudar a sensibilizar sobre el síndrome de agotamiento profesional y, por ende, reducir el riesgo de que se produzca.

Las autoridades pueden fomentar el uso de estas herramientas de autoevaluación organizando sesiones informativas en línea dirigidas por un especialista interno o externo. En estas sesiones específicas se pueden presentar y explicar un conjunto de herramientas de autoevaluación a fin de garantizar que los trabajadores sepan utilizarlas y analizar los resultados. Durante estas sesiones informativas, es importante que, además de aclarar cómo funcionan estas herramientas, el especialista explique a los trabajadores cuándo, dónde y cómo pueden obtener apoyo profesional de la autoridad correspondiente.

Por último, la EU-OSHA ofrece una sencilla guía electrónica sobre el estrés ⁽²⁴⁾ en la que se presenta alguna información básica sobre el tema con perspectiva de género.

(22) Maslach, C. y Leiter, M. P.: «[Understanding the burnout experience: recent research and its implications for psychiatry](#)» [«Comprender la experiencia del síndrome de agotamiento profesional: estudios recientes y sus implicaciones psiquiátricas», disponible en inglés], *World Psychiatry*, vol. 15, n.º 2, 2016, pp. 103-111.

(23) Para obtener más información sobre este tema, véase el estudio de Eurofund [Burnout in the Workplace: A review of data and policy responses in the EU](#) [«Síndrome de agotamiento profesional: revisión de los datos y las respuestas políticas en la UE», disponible en inglés], Oficina de Publicaciones de la Unión Europea, Luxemburgo, 2018.

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



3. INTERVENCIONES DE APOYO REALIZADAS POR SUPERVISORES Y COMPAÑEROS

TEMAS QUE SE CUBREN EN ESTA SECCIÓN

- ✓ 3.1. Intervisión
- ✓ 3.2. Fomento del espíritu de equipo
- ✓ 3.3. Intervenciones de apoyo específicas vinculadas a incidentes críticos



Estas herramientas pueden ser utilizadas por los supervisores y por los especialistas internos o externos.

Esta sección presenta **tres intervenciones que ya están consolidadas en algunos países de la EU+**. Estas intervenciones mejoran la comunicación y la interacción entre los supervisores y su personal, así como entre compañeros y dentro de los equipos, y ayudan a crear dinámicas constructivas que refuerzan los equipos. También pueden mejorar la eficacia y eficiencia de los funcionarios de primera línea en las tareas diarias. Estas intervenciones son un poderoso instrumento para cohesionar a los trabajadores y crear un sentimiento de pertenencia a la organización; también pueden aumentar la motivación y la satisfacción, todo lo cual es clave para mantener el bienestar del personal. La mayoría de los trabajadores del ámbito del asilo están muy motivados. Por tanto, es importante fomentar su compromiso.

Al integrar estas **tres intervenciones** en un plan de acción para el bienestar del personal, las autoridades serán capaces de cumplir las siguientes normas:



NBP 3: Comunicación



NBP 4: Prevención



NBP 5: Respuesta a incidentes críticos



NBP 7: Seguridad y protección

3.1. INTERVISIÓN

La intervisión ⁽²⁵⁾ es una forma de desarrollar conocimientos dentro de un pequeño grupo de profesionales, supervisores u otros empleados que se enfrenten a un reto o problema

(25) Para encontrar información más detallada sobre cómo integrar la intervisión en su autoridad, consúltese el «Método de los diez pasos» del anexo 6, «Métodos de intervisión».

común ⁽²⁶⁾. Su principal característica es el apoyo mutuo y la consulta entre iguales. Se trata de una oportunidad para que los profesionales recurran a la experiencia de sus compañeros con el fin de obtener perspectivas nuevas y valiosas.

¿CUÁLES SON LOS BENEFICIOS DE LA INTERVISIÓN?

Cuando se utiliza dentro de un equipo, la intervisión ⁽²⁷⁾:

- ayuda a utilizar todo el potencial disponible en un equipo o grupo de expertos en cuanto a pericia, experiencia y capacidades;
- es un método de aprendizaje rentable;
- contribuye al buen funcionamiento de un equipo multidisciplinar;
- ofrece una plataforma para el intercambio entre distintas profesiones y permite crear una visión común del valor que tienen las aportaciones de distintas disciplinas.

Por lo que se refiere al funcionamiento personal, la intervisión puede ayudar a:

- abordar temas y situaciones problemáticos, contribuyendo así a prevenir el agotamiento profesional;
- proporcionar información sobre hábitos y patrones personales que pueden influir en el trabajo con solicitantes de protección internacional;
- aclarar las motivaciones personales de los trabajadores;
- aclarar los puntos fuertes y débiles del personal;
- apoyo (mutuo) en el trabajo y reconocimiento de los logros.

COMPOSICIÓN DEL GRUPO

El grupo ideal está formado por entre cinco y ocho participantes. Uno de ellos expone un problema que es analizado entre todos. La persona que ha presentado el problema se denomina «ponente». El objetivo principal de la intervisión no es resolver el problema, sino que el grupo haga preguntas al ponente para ayudarse mutuamente a encontrar respuestas. Estas preguntas deben ayudar al ponente a desarrollar una nueva forma de pensar a fin de ganar perspectiva respecto al caso presentado y los retos asociados.

La intervisión también puede tener lugar a nivel personal. Puede consistir en abordar problemas con el trabajo, con un enfoque o de otro tipo. La intervisión siempre está vinculada de alguna forma a la práctica diaria, la profesionalización y la mejora, el aprendizaje y el desarrollo. Hace que la persona que participa sea consciente de los estilos y preferencias personales, de su propio punto de vista sobre el trabajo y de las distintas formas en que este se puede abordar.

(26) 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 (documento restringido). Definición de «intervisión» tomada de Janse, B., «[Intervision](#)» [«Intervisión», disponible en inglés], Toolshero, 2019.

(27) Oficina de proyecto para los Estados Bálticos de la UNODC, [Intervision Guidelines](#) [«Directrices de intervisión», disponible en inglés], Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito, Viena, 2010.

LA INTERVISIÓN FRENTE A OTROS MÉTODOS

Consultas entre iguales ⁽²⁸⁾. Las consultas entre iguales se definen como un proceso disciplinado de beneficio mutuo para ayudar a los profesionales a ofrecer comentarios críticos y beneficiosos y a ayudarse a funcionar de forma más eficaz en el ámbito profesional ⁽²⁹⁾. El objetivo de la intervisión es ayudar a las personas a descubrir su propio estilo y lo que funciona mejor para ellas.

Instrucción ⁽³⁰⁾. La instrucción (*coaching*) es un proceso cuyo objetivo es mejorar el rendimiento y se centra en «el aquí y el ahora» más que en el pasado o en el futuro. La relación entre instructor y alumno es jerárquica, ya que esta última aprende de las conversaciones mantenidas y cuenta con el apoyo del mentor para sus problemas. La instrucción se diferencia de la intervisión por la presencia de jerarquía.

Supervisión ⁽³¹⁾. En el contexto de este apartado, tanto la supervisión como la intervisión se entienden como orientación en el trabajo orientada a la práctica profesional, en la que una persona aprende cómo abordar un problema concreto al que se enfrenta en su contexto laboral. Sin embargo, la supervisión está dirigida por un supervisor, alguien que tiene con la persona supervisada una relación distinta de la que tienen los participantes de una intervisión, o bien porque saben más sobre el tema o porque ocupan un puesto más alto jerárquicamente (por ejemplo, superior directo). Teniendo esto en cuenta, la supervisión ⁽³²⁾ se diferencia de la intervisión por la relación de desigualdad entre los participantes y porque se trata de una relación bilateral, mientras que la intervisión funciona en grupo.

CÓMO SELECCIONAR UN MODERADOR

En el método de intervisión, existe la opción de designar como moderador a un compañero directo o a alguien del equipo más amplio que trabaja en la autoridad. En algunos contextos, se invita a un experto externo para que cumpla esta función. Utilizar un moderador interno es más rentable, y esta persona estará familiarizada con los problemas a los que el equipo se enfrenta en su trabajo. Por tanto, las sesiones de intervisión informales pueden beneficiarse de contar con un moderador interno. Sin embargo, esta familiaridad también puede ser una desventaja. Un moderador interno ocupará un lugar propio en el entorno laboral y posiblemente habrá establecido relaciones dentro del equipo (teniendo, tal vez, preferencia por personas determinadas). Es posible que carezca de la distancia para ser capaz de reflexionar de forma objetiva

(28) National Career Development Association: «Peer consultation: a best practice for career development professionals» [«Consultas entre iguales: una buena práctica para los profesionales del desarrollo laboral», disponible en inglés], 2018.

(29) Benschoff, M.: «Peer consultation as a form of supervision» [«Las consultas entre iguales como forma de supervisión», disponible en inglés], ERIC Digests, EDO-CG-94-20, 1994.

(30) Skills You Need, «What is coaching?» [«¿En qué consiste la instrucción?», disponible en inglés], 2021.

(31) Bellersen, M. y Kohlmann, I., *Intervision: Dialogue methods in action learning* [«Intervisión: métodos de diálogo para el aprendizaje basado en la acción», disponible en inglés], Management Impact Publishing, Ámsterdam, 2017, p. 16.

(32) En este contexto, «supervisión» se entiende como supervisión administrativa, y no debe confundirse con supervisión entre iguales, educativa, clínica o directa.

sobre los procesos grupales dentro del equipo. Un moderador externo no forma parte de estos procesos. Puede que resulte más fácil tener ideas innovadoras y elaborar propuestas alternativas con un moderador externo. Por tanto, se recomienda contar con un moderador externo para los programas de intervisión más formales.

Una norma general es que el moderador (interno o externo) no participa en los debates durante la sesión de intervisión. Su función es guiar la reunión (es decir, garantizar que se siga el orden del día, que todos los participantes tengan su turno de palabra y obedezcan las normas de conducta acordadas conjuntamente, etc.). Un moderador también puede proponer alternativas para la conducta del grupo en caso de ser necesario.

EL MODERADOR

No debe existir ninguna relación jerárquica entre los participantes y el moderador. Esto quiere decir que un jefe/coordinador de equipo **no puede** participar en las sesiones de intervisión.

Además, debe cumplir los siguientes requisitos en materia de conocimientos, capacidades y actitud. El moderador debe:

- ser un experto con la educación/formación pertinente (por ejemplo, en psicología o trabajo social);
- tener conocimientos/experiencia sobre entrevistas de motivación y dinámicas (procesos) de grupo;
- tener experiencia laboral en el ámbito o en otros relacionados (para que comprendan las cuestiones debatidas y estén familiarizados con la dirección de sesiones de grupo);
- tener una actividad positiva/de apoyo;
- tener capacidad de escucha y una actitud que motive a los participantes y no haga que se sientan juzgados;
- ser capaz de encontrar un equilibrio adecuado entre una conducta rígida y una laxa.

FUNCIÓN DEL MODERADOR

Las tareas del moderador incluyen:

- crear el grupo para la sesión de intervisión;
- recoger información sobre la educación, experiencia profesional e intereses de los participantes;
- en caso de estar realizando una serie de sesiones de intervisión, garantizar que el plan correspondiente se describa y comunique adecuadamente a los participantes;
- ocuparse de la organización y de los preparativos adecuados (rotafolio, rotuladores, bolígrafos, refrigerios, etc.);
- informar oportunamente a los participantes de la sesión de intervisión (fecha, hora, orden del día);
- garantizar que todos los participantes tengan un entendimiento común del orden del día;
- garantizar la adecuada gestión del tiempo;

- limitar su función a presidir la sesión y abstenerse de participar en el debate;
- comprobar regularmente si existe acuerdo dentro del grupo mediante resúmenes de las aportaciones de los participantes;
- garantizar que todos los participantes tengan su turno e intervengan (es decir, evitar que los participantes más habladores dominen el debate y motivar a los participantes más callados para que hagan contribuciones; en ocasiones puede resultar útil pedir a todos los participantes que expresen su opinión sobre un tema por turnos);
- establecer normas que deben seguir todos los participantes del grupo.

¿CÓMO FUNCIONA LA INTERVISIÓN?

El debate de cada caso pasa por un proceso que depende de las características del método de intervisión seleccionado ⁽³³⁾. Cada reunión empieza con una preparación y acaba con una reflexión. Durante la fase de reflexión, los participantes, el moderador y el ponente intercambian sus impresiones sobre el resultado de la reunión. Todos los métodos de intervisión incluyen una serie de fases principales, y cada sesión empieza revisando el debate del caso anterior.

FIGURA 4. Las cinco fases de la intervisión



Nota: Para obtener más información sobre cómo funciona la intervisión en la práctica, véase el apartado «Los diez pasos de la intervisión» en el [anexo 6, «Métodos de intervisión»](#).

(33) Bellersen, M. y Kohlmann, I.: *Intervision: Dialogue methods in action learning* [«Intervisión: métodos de diálogo para el aprendizaje basado en la acción», disponible en inglés], Management Impact Publishing, Ámsterdam, 2017.

EXPLICACIÓN DE LAS FASES

- **Fase 0.** Preparación. El moderador prepara el debate con el ponente.
 - **Ejemplo.** Las tareas asignadas al ponente incluyen a un solicitante muy exigente. Cada mañana, el solicitante llega haciendo preguntas y espera que el ponente resuelva todos sus problemas de inmediato. Cuando el ponente no responde o no satisface sus exigencias, el solicitante se enfada.
 - **Pregunta del ponente.** ¿Cómo puedo mantener límites personales y profesionales con un solicitante que es muy exigente?
- **Inicio.** Antes de presentar un nuevo caso, el moderador, el ponente y los participantes se toman algún tiempo para reflexionar brevemente sobre el caso presentado durante la sesión anterior y sobre cuáles fueron los beneficios de la intervisión para el ponente y los solicitantes.
- **Fase 1.** El ponente describe la naturaleza del caso, sus objetivos y el papel que ha desempeñado en la situación.
- **Fase 2.** Durante esta fase, los participantes utilizan un método de intervisión para explorar el caso y la conducta del ponente. Se puede utilizar el método de los diez pasos o el de preguntas útiles.
- **Fase 3.** El ponente enumera nuevas ideas que ha extraído del debate. A continuación, toma conciencia de sus conductas (por ejemplo, su deseo de complacer y su hábito de evitar los conflictos, que hacen que le resulte difícil mantener límites personales y profesionales).
- **Fase 4.** El ponente formula un nuevo plan de actuación. Por ejemplo, describe cómo quiere comportarse de cara al solicitante. Esto incluye medidas para dejar de ayudar al solicitante todos los días y, en lugar de ello, invitarlo a una sesión semanal en la que pueda plantear todas sus preguntas de una vez.
- **Fase 5.** Reflexión en grupo e impresiones sobre la sesión de intervisión.

NIVELES DE INTERVISIÓN

Hay tres niveles de intervisión ⁽³⁴⁾. Estos niveles describen hasta qué punto se profundiza en el debate de un caso.

1. Nivel de caso: problema específico

El caso se debate en lo relativo al problema presentado. ¿Qué sería más eficaz? ¿Qué puedo hacer? ¿Cuáles son mis alternativas? ¿Qué ha funcionado bien y qué podría haber salido mejor? Aquí es donde el contenido del caso es más importante. La pregunta subyacente al caso y el motivo para presentar el tema no se debaten tanto como el propio contenido.

(34) Bellersen, M. y Kohlmann, I.: *Intervision: Dialogue methods in action learning* [«Intervisión: métodos de diálogo para el aprendizaje basado en la acción», disponible en inglés], Management Impact Publishing, Ámsterdam, 2017, p. 18.

2. Nivel de acciones habituales: enfoque

El caso se debate en cuanto a las acciones del ponente en esa situación específica. ¿Cuál es su forma de trabajar y por qué la ha elegido? ¿Por qué seleccionó este enfoque? ¿Cuáles son las características de su forma de trabajar? ¿Qué suele aportar a sus tareas en cuanto a forma de trabajar o enfoque? La atención se centra en el ponente. Las opiniones detalladas sobre el propio caso se tratan menos.

3. Nivel de opinión: motivaciones ocultas

El caso se trata en lo relativo a las posturas profesionales y personales del ponente. ¿Qué puntos de vista subyacen a sus juicios o conclusiones? ¿Cómo puede explicarlos el ponente? ¿Qué significan esos juicios y cuál es su efecto en la situación particular? ¿Qué suposiciones del ponente sobre la profesión, sobre sí mismo y sobre los demás se han esclarecido durante el debate? ¿En qué momento se volvió incómoda la situación para el ponente? Analizar situaciones específicas es una herramienta para aprender a reconocer nuestras motivaciones ocultas. Estas motivaciones dan lugar a conductas que se repiten en patrones e influyen en nuestra forma de pensar y actuar sin que nos demos cuenta.

A fin de aportar orientaciones detalladas sobre cómo se puede estructurar la intervisión dentro de equipos de autoridades, en el [anexo 6, «Métodos de intervisión»](#), se detallan dos métodos, conocidos como el «método de los diez pasos» y el «método de las preguntas útiles».

3.2. FOMENTO DEL ESPÍRITU DE EQUIPO

Las actividades de fomento del espíritu de equipo ⁽³⁵⁾ son importantes para garantizar la eficacia de los equipos, especialmente cuando se trabaja en un entorno volátil. Los trabajadores que participan en ellas obtienen una percepción más positiva de su equipo. Esta percepción positiva se manifiesta de determinadas formas, como una mayor confianza en los compañeros, una mayor satisfacción al sentirse parte del equipo y una mayor confianza en que el equipo logrará sus objetivos. Además, los equipos que participan en estas sesiones mejoran sus interacciones. Se comunican, se coordinan el bienestar del personal y son fundamentales para cumplir las tareas del equipo, lo cual es especialmente importante en el ámbito del asilo y la acogida. Esta sección se centra en los equipos y en las distintas técnicas de fomento del espíritu de equipo de que disponen los supervisores.

No siempre está claro qué quiere decir «fomento del espíritu de equipo» ⁽³⁶⁾. Los investigadores que estudian el tema consideran que no existe una sola definición, sino que el término se refiere a una categoría de intervenciones destinadas a equipos. Estas intervenciones tienen las siguientes características comunes:



Si quieres ir rápido, ve solo; si quieres llegar lejos, ve acompañado.
Proverbio africano

(35) Para obtener más información sobre las fases de creación de los equipos y las actividades para fomentar el espíritu de equipo, véase el [anexo 7, «Actividades de fomento del espíritu de equipo por etapas»](#).

(36) Science for Work: «[Team building: how to get real results from team building activities](#)» [«Espíritu de equipo: cómo obtener resultados reales de las actividades para fomentarlo», disponible en inglés], 2019.

- **Objetivo.** Consiste en mejorar el funcionamiento general de un equipo forjando relaciones interpersonales, aclarando papeles o resolviendo los problemas existentes.
- **Método.** La intervención incluye principalmente actividades informales para fomentar el espíritu de equipo, como juegos y ejercicios físicos, en lugar de estar sentados en un aula debatiendo un tema.
- **Ubicación.** Las actividades suelen tener lugar en una ubicación distinta al lugar de trabajo del equipo (por ejemplo, en la naturaleza, en un salón de actos).

Las intervenciones de fomento del espíritu de equipo pueden sonar parecidas a las formaciones de equipo, que son otro tipo de intervención destinada a ayudar a los equipos a funcionar mejor en común. Sin embargo, ambas son distintas. Las formaciones de equipo se centran en el desarrollo de capacidades específicas, por ejemplo enseñar a los miembros del equipo a formular un plan de acción. Es una intervención más formal y sistemática; por ejemplo, el formador desarrolla objetivos específicos para cada sesión y evalúa si se ha logrado. Este tipo de formación suele celebrarse en la misma ubicación en la que trabaja habitualmente el equipo (por ejemplo, en una sala de reuniones de la oficina).

CÓMO ELEGIR ENTRE INTERVENCIONES DE FOMENTO DEL ESPÍRITU O FORMACIONES DE EQUIPO

Si conoce las necesidades específicas de su equipo y desea prestarle apoyo específico para satisfacerlas, puede ser preferible una formación de equipo. Sin embargo, si está buscando una intervención que mejore el funcionamiento general del equipo y la satisfacción de sus integrantes, el fomento del espíritu de equipo puede ser la opción más adecuada. En el ámbito del asilo y la acogida, en el que los trabajadores se enfrentan a un gran número de retos, tomarse tiempo para fomentar el espíritu de equipo es crucial para el ambiente general del grupo, que está vinculado con la profesionalidad y la eficacia de cada uno de sus miembros. El análisis de situación realizado por la EASO en 2019 sobre esta cuestión indicó claramente que el trabajo en equipo se considera útil para crear un clima de confianza en el trabajo. Dar y recibir valoraciones de forma organizada, respetuosa y estructurada se considera crucial en este sector ⁽³⁷⁾.

Los equipos son más eficaces ⁽³⁸⁾ cuando están comprometidos con la reflexión y la evaluación continua. Además de evaluar los logros relativos a los objetivos específicos alcanzados, para lograr un alto rendimiento en un equipo es esencial que sus miembros entiendan su desarrollo **conjunto**. El marco utilizado con mayor frecuencia para las fases de creación de un equipo fue elaborado a mediados de los años sesenta del siglo pasado por Bruce W. Tuckman, que creó un patrón de cinco etapas fácilmente reconocible: **formación, conflicto, normalización, desempeño y disolución/transformación** ⁽³⁹⁾.

(37) 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. 20.

(38) Se incluye también al personal entrante y saliente. El nuevo personal puede recoger el testigo de los miembros salientes o en activo del equipo; por tanto, las transiciones deben gestionarse adecuadamente y tanto la integración de los recién llegados como el egreso de los miembros salientes deben tomarse en serio.

(39) Stein, J.: «Using the stages of team development» [«Utilización de las fases de creación de los equipos», disponible en inglés], MIT Human Resources.

CUADRO 1. Fases de creación de un equipo

Fase 1	Formación
Sentimiento	Durante la etapa de formación, los integrantes suelen estar contentos de formar parte del equipo y tener ganas de ponerse manos a la obra. Los miembros suelen tener altas expectativas de la experiencia en equipo. Al mismo tiempo, también es posible que sientan un cierto grado de ansiedad, preguntándose cómo encajarán en el equipo y si su rendimiento estará a la altura.
Comportamiento	Los comportamientos observados durante la fase de formación pueden incluir muchas preguntas de los miembros del equipo, las cuales reflejan tanto lo contentos que están con el nuevo equipo como la inseguridad o ansiedad que pueden sentir sobre el lugar que ocupan en él.
Tareas del equipo	El principal trabajo durante la fase de formación consiste en crear un equipo con una estructura, objetivos, dirección y funciones claros para que sus miembros empiecen a desarrollar confianza. Un buen proceso de orientación/inicio puede ayudar a los miembros a situarse en cuanto a su misión y objetivos conjuntos. Puede definir las expectativas del equipo respecto a sus productos y, sobre todo, sus procesos. Durante la fase de formación, gran parte de la energía del equipo se centra en definir el propio equipo, por lo que es posible que el nivel de tareas completadas sea relativamente bajo.
Fase 2	Conflicto
Sentimiento	A medida que el equipo empieza a avanzar hacia sus objetivos, los integrantes descubrirán que no pueden estar a la altura de toda la emoción y las expectativas iniciales. Puede que pasen de centrarse en las tareas que les ocupan a hacerlo en sentimientos de frustración o rabia con el progreso o los procesos del equipo. Es posible que los miembros expresen sus preocupaciones respecto a su incapacidad de cumplir los objetivos del equipo. Durante la fase de conflicto, los integrantes están tratando de ver cómo responderá el equipo a las diferencias y cómo se gestionarán los conflictos.
Comportamiento	Durante la fase de conflicto es posible que los miembros del equipo sean menos educados que durante la de formación y expresen abiertamente su frustración o sus desacuerdos sobre objetivos, expectativas, funciones y responsabilidades. Tal vez expresen frustración sobre las limitaciones que ralentizan su progreso individual o el del equipo. Esta frustración puede dirigirse contra otros miembros del equipo, contra los jefes de equipo o contra su patrocinador. Durante la fase de conflicto, es posible que los integrantes discutan o critiquen la misión y los objetivos originales del equipo.
Tareas del equipo	Las tareas del equipo durante la fase de conflicto requieren que el equipo reajuste sus objetivos, tal vez dividiendo los más amplios en pasos más pequeños y fáciles de lograr. Es posible que el equipo tenga que desarrollar capacidades relacionadas tanto con las tareas como con los procesos de grupo y la gestión de conflictos. Redefinir los objetivos, funciones y tareas del equipo puede ayudar a sus integrantes a superar la frustración o la confusión experimentadas durante la fase de conflicto.
Fase 3	Normalización
Sentimiento	Durante la fase de normalización de la creación de un equipo, los integrantes empiezan a resolver las discrepancias que sientan entre sus expectativas personales y la realidad de la experiencia del equipo. Si el equipo logra establecer normas y expectativas más flexibles e integradoras, los miembros deberían sentirse más cómodos a la hora de expresar sus «verdaderas» ideas y sentimientos. La aceptación de los demás miembros del equipo va en aumento, acompañada del reconocimiento de que la diversidad de opiniones y experiencias hace que el equipo sea más fuerte y sus productos más ricos. Las críticas constructivas se aceptan y se agradecen. Los miembros empiezan a sentirse parte del equipo y disfrutan de la mayor cohesión.
Comportamiento	Los comportamientos durante la fase de normalización pueden incluir los esfuerzos conscientes de los miembros para resolver problemas y lograr la armonía dentro del grupo. Los miembros del equipo se pueden comunicar de forma más frecuente y significativa, y es posible que estén más dispuestos a compartir ideas o pedir ayuda. También reajustan las normas y las prácticas básicas y vuelven a centrarse en las tareas del equipo. Los equipos pueden empezar a desarrollar su propio lenguaje o bromas internas (por ejemplo, motes).

Tareas del equipo	Durante la fase de normalización, los miembros del equipo pasan a centrar su energía en los objetivos comunes y presentan un aumento de la productividad, tanto en el trabajo individual como en el colectivo. El equipo puede considerar que este es el momento adecuado para evaluar sus procesos y su productividad.
Fase 4	Desempeño
Sentimiento	En la fase de desempeño de la creación de un equipo, los miembros se sienten satisfechos con el progreso logrado. Comparten sus opiniones sobre los procesos personales y grupales y son conscientes de los puntos fuertes y débiles, tanto propios como ajenos. Los integrantes sienten pertenencia al equipo como una entidad que es «mayor que la suma de sus partes» y están satisfechos con la eficacia del grupo. Confían en sus capacidades personales y en las de sus compañeros.
Comportamiento	Los miembros del equipo son capaces de prevenir o resolver los problemas que surgen en los procesos o en el progreso del equipo. Se observa una actitud positiva, así como ofrecimientos de ayuda mutua. Es posible que las funciones dentro del equipo se hayan vuelto más fluidas y los integrantes adopten diversos papeles y responsabilidades según sea necesario. Las diferencias entre los miembros se aprecian y se aprovechan para mejorar el rendimiento del equipo.
Tareas del equipo	En la fase de desempeño, el equipo progresa significativamente hacia sus objetivos. El compromiso con la misión del equipo es elevado, como también lo es la competencia de sus integrantes. Los miembros del equipo deben seguir aumentando sus conocimientos y capacidades, por ejemplo trabajando para mejorar continuamente la creación del equipo. Los logros en los procesos y el progreso del equipo se miden y se celebran.
¿Es la etapa de «desempeño» la fase final del proceso?	
A pesar de que trabajar en un equipo con un alto rendimiento puede ser una experiencia realmente grata y enriquecedora, no es el final de la creación del equipo. El equipo sigue teniendo que prestar atención tanto a los productos, definiendo nuevos objetivos según corresponda. Modificaciones como la entrada o salida de miembros o los cambios a gran escala del entorno externo pueden hacer que un equipo retroceda a una fase anterior. Si estos cambios —y las conductas resultantes— se reconocen y abordan directamente, los equipos pueden lograr mantenerse indefinidamente en la fase de desempeño.	
Fase 5	Disolución/transformación
Algunos equipos se disuelven cuando completan su trabajo o cuando cambian las necesidades de la organización. Aunque esta fase no forma parte del modelo original de Tuckman, es importante para cualquier equipo prestar atención al proceso de disolución o finalización.	
Sentimiento	Los miembros del grupo pueden tener distintas preocupaciones sobre la próxima disolución del equipo. Tal vez sientan algo de ansiedad debido a la incertidumbre sobre su función individual o sus responsabilidades futuras. También pueden sentir tristeza o que los cambios que van a experimentar las relaciones del equipo constituyen una pérdida. Al mismo tiempo, pueden sentir una profunda satisfacción por los logros del equipo. Distintos integrantes pueden sentir todas estas cosas al mismo tiempo o alternar entre sentimientos de pérdida y de satisfacción. Teniendo en cuenta todos estos sentimientos encontrados, el ánimo del equipo puede mejorar o decaer durante la fase final. Es muy probable que, en cualquier momento, distintos integrantes del equipo estén experimentando distintas emociones sobre la disolución.
Comportamiento	Durante la fase final, algunos miembros del equipo pueden prestar menos atención a las tareas comunes, y es posible que su productividad disminuya. Alternativamente, para algunos miembros del equipo centrarse en la tarea que les ocupa puede ser una respuesta eficaz a su tristeza o sensación de pérdida, y es posible que su productividad aumente.
Tareas del equipo	El equipo debe reconocer la transición que se avecina y las diversas emociones que los distintos integrantes y el grupo pueden estar experimentando sobre la disolución. Durante esta fase, el equipo debe centrarse en tres tareas: <ul style="list-style-type: none"> — completar todas las tareas pendientes de entrega y cerrar todo el trabajo del equipo que no esté terminado; — evaluar los procesos (y productos) del equipo, centrándose especialmente en identificar las lecciones extraídas y transmitir las a futuros equipos; — organizar una celebración de cierre que reconozca las contribuciones de los distintos miembros del equipo y los logros del grupo, y que ponga fin a la existencia del equipo formalmente.

Cada etapa de la creación de un equipo ⁽⁴⁰⁾ tiene sus propios sentimientos y comportamientos reconocibles. Comprender **por qué** las cosas ocurren de una forma determinada en el equipo puede ser una parte importante del proceso de autoevaluación. Las etapas son un marco útil para reconocer los patrones de conducta de un equipo. Son especialmente útiles como base para una conversación grupal, en lugar de asignar al equipo a un «diagnóstico» que puede ser limitador. Al igual que el desarrollo humano no siempre es lineal, la creación de un equipo tampoco lo es. Disponer de una forma de identificar y comprender las causas de los cambios en las conductas de un equipo puede contribuir a su éxito.

3.3. INTERVENCIONES DE APOYO ESPECÍFICAS VINCULADAS A INCIDENTES CRÍTICOS

Esta sección tiene por objeto orientar a los supervisores y jefes de equipo en particular. Siempre es importante contar con apoyo pertinente y oportuno para los equipos, especialmente durante una situación crítica. Aunque está claro que los incidentes críticos pueden ocurrir, con frecuencia solo se ofrecen orientaciones **después** de que se hayan producido. Aunque tal vez la mayoría del personal expuesto a incidentes críticos con contenido traumático no desarrolle problemas de salud mental, para promover la resiliencia es importante que la organización (compañeros y supervisores) preste apoyo social y reconozca el impacto.

¿QUÉ SE ENTIENDE POR «INCIDENTE CRÍTICO»?

Las principales características de un incidente crítico son las siguientes:

- el acontecimiento es único, repentino e inesperado;
- el acontecimiento suscita fuertes sentimientos de desamparo y reacciones emocionales como ira, tristeza, ansiedad y angustia;
- el incidente hace que la víctima afronte directa o indirectamente la mortalidad (propia o ajena) y su propia vulnerabilidad;
- el incidente interrumpe abruptamente la continuidad entre el pasado, el presente y el futuro de la víctima.

Los incidentes críticos incluyen actos o amenazas de violencia y agresión, amenazas o intentos de autolesiones, incluido el suicidio, y huelgas de hambre y de sed.



El bienestar del personal requiere tener los conocimientos y las herramientas para comprender los riesgos y las posibles consecuencias de trabajar en un entorno de alto riesgo y saber cómo prevenir/gestionar posibles retos asociados ⁽⁴¹⁾.

(40) Para obtener más información sobre actividades para el fomento del espíritu de equipo, véase el [anexo 7, «Actividades de fomento del espíritu de equipo por etapas»](#).

(41) 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. 12 (documento restringido).

3.3.1. GESTIÓN DE INCIDENTES CRÍTICOS

La mejor forma de mantener el bienestar del personal en relación con un incidente crítico es en un marco de gestión de incidentes críticos adecuadamente diseñado y ejecutado. Las intervenciones de apoyo específicas para el personal deben diseñarse como parte de un enfoque de gestión sistemático que tenga en cuenta el factor tiempo y que aborde cuestiones de prevención, desescalada y apoyo tanto para los solicitantes como para los trabajadores que se vean involucrados. Un supervisor responsable del seguimiento de un incidente crítico debe tener en cuenta tres componentes principales: 1) prevención y preparación, 2) respuesta inmediata y 3) la importancia de restablecer el bienestar y la confianza de los trabajadores.

FIGURA 5. Enfoque triple para la gestión de incidentes críticos



Componente 1: Prevención y preparación

Se recomienda colaborar con el departamento de seguridad y protección y con el de RR. HH. para evaluar los riesgos potenciales a los que se enfrentan los empleados en el entorno de trabajo y racionalizar los procedimientos pertinentes. Garantizar la disponibilidad de las medidas adecuadas en materia de salud y seguridad en el trabajo y que su aplicación sea objeto de seguimiento regular resulta crucial para minimizar el riesgo de que se produzca un incidente crítico ⁽⁴²⁾. Como parte de la prevención, es importante que los trabajadores estén familiarizados con los procedimientos operativos normalizados (PON); también son importantes los esfuerzos de desarrollo de capacidades como la formación sobre trauma indirecto, la gestión del estrés y cómo identificar las señales de alarma en los solicitantes de protección internacional en relación con el potencial de que se produzca un incidente crítico.

(42) Para apoyar los esfuerzos de prevención y preparación, véase el anexo 8, «Lista de comprobación para incidentes críticos».

Componente 2: Respuesta inmediata

Principios orientadores de la respuesta inmediata tras un incidente

- Cuando se produce un incidente, debe actuarse de forma inmediata, a ser posible en las primeras veinticuatro horas, o un máximo de cuarenta y ocho.
- Los datos de todas las personas de contacto pertinentes (personal de apoyo) deben estar claramente visibles para facilitar el contacto.
- El apoyo debe prestarse de conformidad con un protocolo (PON).
- En primer lugar, deben garantizarse las condiciones materiales (físicas) de seguridad, seguidas por la atención psicosocial.
- Debe suministrarse información correcta y continua sobre el incidente y sus repercusiones. En caso de que (todavía) no se disponga de información, es esencial decirlo.

Recordatorio. No se debe esperar a una solicitud de las personas afectadas por el incidente para responder. El ofrecimiento de asistencia es un deber y un derecho.

Persona de referencia

La autoridad debe seleccionar una o varias personas de referencia para incidentes críticos, que deben incluir una o más de las siguientes categorías:

- supervisores;
- personal de seguridad y protección;
- persona de referencia para el bienestar del personal/equipo de gestión del estrés/equipo integrado de gestión de incidentes;
- otras personas de referencia pertinentes de la autoridad en cuestión.

Recordatorio. La persona o las personas de referencia seleccionadas para prestar apoyo interno deben contar con la formación pertinente.

Documentación de un incidente crítico

La persona de referencia seleccionada:

- registrará el incidente crítico ⁽⁴³⁾ mediante una llamada de teléfono, correo electrónico, mensaje de texto, etc., e informará a la persona designada (por ejemplo, personal de seguridad y protección y órganos de dirección);
- posibilitará que, cuando se produzca un incidente crítico, la persona o las personas de referencia encargadas lo reconozcan de inmediato;
- clasificará el incidente (prioridad alta, media o baja);
- responderá al incidente de forma apropiada según las recomendaciones y, cuando sea pertinente, implicará a la persona de referencia para los incidentes críticos;
- lo cerrará (documentándolo adecuadamente) cuando se haya dado una respuesta adecuada al caso.

⁽⁴³⁾ Véase el anexo 10, «Plantilla para la notificación de incidentes críticos».

Recordatorio. Una reunión de equipo para hablar sobre lo ocurrido utilizando preguntas guiadas ⁽⁴⁴⁾ puede ayudar a reducir la ansiedad de los trabajadores y mejorar su preparación. Los puntos tratados incluirán oportunidades de aprendizaje para prevenir situaciones similares. Este tipo de intervenciones deben incluir el intercambio de conocimientos sobre **técnicas de desescalada** y cómo **identificar señales de alerta**.

En una situación de emergencia, y particularmente durante un incidente crítico, los trabajadores pueden verse superados por emociones como culpa, ira, ansiedad y pánico. Es importante saber que estas reacciones son una respuesta normal a situaciones cargadas con un gran nivel de tensión o riesgo. Por tanto es importante conocer algunas **técnicas sencillas pero poderosas** ⁽⁴⁵⁾ **para ayudar a mantener la calma**, no desconectar de la realidad y actuar de forma razonable. Esto redundará en beneficio tanto del personal como de los solicitantes. También es importante reconocer el hecho de que no todas las situaciones complicadas que se producen en esta profesión pueden ser controladas.

Componente 3: Recuperación del bienestar y la confianza

Los supervisores tienen la obligación de garantizar que los trabajadores afectados reciban el apoyo pertinente (interno/externo) sin demora.

Este puede incluir:

- apoyo entre iguales o apoyo mutuo prestado por miembros del equipo de gestión del estrés, por otras personas de referencia designadas y por personal de apoyo de primera línea (**apoyo interno**);
- especialistas como psicólogos, psiquiatras, médicos, enfermeros, policías o asesores jurídicos (que, en la mayoría de los casos, forman parte del **apoyo externo**).

El ámbito correspondiente al apoyo interno y externo se describe a continuación.

Apoyo interno

- Reconocer el impacto emocional del incidente y ofrecer asistencia psicosocial de primera línea [escuchar, reconocer sentimientos y proporcionar información psicosocial (reacciones normales a un acontecimiento anormal)]. Este ofrecimiento es sistemático y debe ser organizado y proporcionado por compañeros.
- Seguimiento de la persona afectada a fin de evaluar y comentar cualquier cambio de los signos de estrés en los días y semanas posteriores a un incidente crítico.
- Ofrecer la derivación a un profesional externo de apoyo en caso necesario; **reconocer los límites** de la asistencia psicosocial de primera línea que se puede prestar internamente.
- Hacer recomendaciones a los superiores respecto a las lecciones extraídas y a cómo gestionar incidentes críticos similares y evitar que se produzcan más.

(44) Véase el anexo 11, «Herramienta para reflexionar tras un incidente crítico».

(45) Véase el anexo 12, «Establecimiento de límites y técnicas de reorientación después de un incidente crítico».

Apoyo externo

- El apoyo externo se solicita cuando la persona afectada no es capaz de procesar el impacto de un incidente, por ejemplo si presenta signos de impacto psicológico varias semanas después del incidente (trastorno de estrés postraumático), en cuyo caso debe ser evaluada por un especialista (un psiquiatra, médico, psicólogo o, en algunas autoridades, un miembro del equipo de apoyo interno). También se puede proponer la organización de apoyo externo cuando no sea posible prestar asistencia psicosocial a la persona afectada a través del apoyo interno. Esto puede deberse a que el apoyo interno no está disponible en una autoridad particular o a otros motivos específicos.



Mis compañeros [es decir, los trabajadores de la misma categoría] saben mejor que nadie lo que estoy pasando. Compartimos el mismo entorno, presenciamos el mismo sufrimiento. Es más fácil hablar con un compañero, alguien cercano. No hace falta describir todo. El apoyo entre iguales es suficiente en la mayoría de situaciones (es decir, incidentes críticos). Cualquier persona puede brindarte su apoyo, no tiene que ser siempre un profesional ⁽⁴⁸⁾.

3.3.2. APOYO MUTUO TRAS UN INCIDENTE CRÍTICO

El objetivo del **apoyo mutuo** es reconocer el impacto emocional sufrido por una persona. En algunos contextos, esto se denomina «apoyo entre iguales» o «primeros auxilios psicológicos». El apoyo es prestado por un **equipo de gestión del estrés o de apoyo mutuo** ⁽⁴⁶⁾ después de que se produzca un incidente crítico. Además, permite prestar apoyo psicosocial inmediato y, en particular, da a las personas afectadas una sensación de seguridad y una oportunidad de hablar sobre lo ocurrido. El apoyo mutuo ofrecido por este tipo de equipos puede consolar a la persona afectada y ayudarle a aceptar lo ocurrido, con lo que la reacción de estrés que pueda estar experimentando debería disminuir. La función del igual/compañero es ofrecer asistencia psicosocial de primera línea (frecuentemente denominada «primeros auxilios psicológicos»). Esto se hace **escuchando, reconociendo los sentimientos de la persona afectada y proporcionando información psicosocial**. Los miembros de estos equipos de gestión del estrés son compañeros del mismo rango que han sido seleccionados y han recibido alguna formación adicional (por ejemplo, primeros auxilios psicológicos, escucha, gestión de incidentes críticos). El **equipo de gestión del estrés no puede incluir a supervisores** que tengan una relación jerárquica con los trabajadores.

Aunque, en cierto sentido, este apoyo se organiza de forma sistemática, sigue siendo intuitivo y se produce entre compañeros. Los miembros del equipo de gestión del estrés pueden ser profesionales del sector (psicólogos, trabajadores sociales, etc.), como ocurre en la autoridad belga ⁽⁴⁷⁾. Los miembros del equipo de apoyo mutuo de los Países Bajos, por su parte, son profesionales del asilo o la acogida, y se deriva a profesionales y especialistas internos/externos cuando es necesario, con recomendaciones a los superiores directos cuando se considera indispensable (por ejemplo, en casos en los que la persona afectada pueda hacerse daño a sí misma o a otros).

(46) Un equipo de gestión del estrés en Bélgica y un equipo de apoyo mutuo en los Países Bajos brindan apoyo mutuo.

(47) En el [anexo 9, «Apoyo interno en caso de incidente crítico»](#), «Equipo de gestión del estrés», se explica el enfoque adoptado por la Agencia Federal para la Acogida de Solicitantes de Asilo de Bélgica.

(48) Comentario de un funcionario de primera línea que trabaja en un centro de acogida.

¿POR QUÉ SE CONSIDERA ÚTIL EL APOYO MUTUO TRAS UN INCIDENTE CRÍTICO?

Los supervisores de los agentes de primera línea desempeñan un papel importante. Apoyan al equipo de gestión del estrés mediante una política a tal efecto, llamándolos en el momento adecuado y centrándose en medidas preventivas. Por tanto, resulta esencial contar con una buena colaboración entre los supervisores y el equipo de gestión del estrés asignado para prestar apoyo mutuo en una autoridad determinada.

OBJETIVOS DE LOS EQUIPOS DE GESTIÓN DEL ESTRÉS Y DE APOYO MUTUO

- Crear un marco en el que se pueda prestar atención al bienestar psicosocial del personal después de un incidente y se pueda hablar libremente al respecto.
- Ofrecer asistencia psicosocial después de un incidente (sobre todo los que sean potencialmente traumáticos).
- Ofrecer a la persona una derivación a un profesional externo si lo desea y se considera necesario.
- Formular recomendaciones en materia de gestión sobre cómo mejorar algunos mecanismos para prevenir incidentes y ofrecer apoyo también a los supervisores cuando sea necesario.
- Proporcionar información sobre reacciones emocionales, fisiológicas y cognitivas que se pueden experimentar después de un incidente, a fin de normalizar estos sentimientos para la persona afectada.

¿PARA QUIÉN?

Este apoyo individual está destinado a empleados, becarios, voluntarios y contratistas. En el caso de Bélgica, está destinado principalmente al personal de los centros de acogida. También puede adaptarse para las autoridades de asilo. Prestar apoyo mutuo de forma oportuna ayuda a prevenir problemas psicológicos a corto y largo plazo causados por incidentes angustiosos y traumáticos. Un apoyo adecuado de la familia y los amigos, así como de los compañeros y otras personas del entorno inmediato de la persona afectada, se considera un factor importante para recuperarse de una experiencia difícil ⁽⁴⁹⁾.

DISPONIBILIDAD

El equipo de gestión del estrés debe reunirse con los empleados afectados por un incidente lo antes posible (preferiblemente en las primeras veinticuatro horas). La rapidez de la respuesta al incidente reduce las posibilidades de que surjan problemas adicionales.

(49) Véase Ungar, M. (ed.): *The Social Ecology of Resilience* [«Ecología social de la resiliencia», disponible en inglés], Springer, Nueva York, 2021.

ACTIVACIÓN

Se recomiendan las tres siguientes formas de contacto:

- lo antes posible después del incidente, el supervisor (superior directo) pide al equipo de gestión del estrés que se ponga en contacto con el trabajador afectado;
- el trabajador contacta directamente con el equipo de gestión del estrés;
- un miembro del equipo de gestión del estrés actúa por iniciativa propia (es importante informar al resto del equipo a fin de garantizar una coordinación eficaz).

INTERVENCIONES

Dependiendo de la situación, o bien el equipo de gestión del estrés acude al lugar en el que se ha producido el incidente poco después de que este ocurra, antes de que la persona afectada se vaya a casa, o se programa la intervención para los días siguientes. El equipo de gestión del estrés debe dar preferencia a las intervenciones en persona frente a las realizadas por teléfono o videoconferencia. El teléfono debe usarse principalmente para programar citas.

3.3.3. EQUIPO INTEGRADO DE GESTIÓN DE INCIDENTES

Un equipo integrado de gestión de incidentes se establece para apoyar al personal que trabaja con solicitantes que hayan provocado o tratado de provocar un incidente crítico. Estos solicitantes reciben apoyo emocional y psicológico con el fin de desescalar o finalizar la situación crítica. El equipo de gestión de incidentes interviene mediante conversaciones con el solicitante. Al prestar apoyo a los solicitantes y desescalar los incidentes críticos, el equipo integrado de gestión de incidentes reduce el estrés de los trabajadores afectados y puede ser muy beneficioso para las autoridades y sus equipos.

Como se detalla en esta sección, en los Países Bajos encontramos un ejemplo de cómo puede estructurarse un equipo de gestión de incidentes. La Agencia Central de Acogida de los Solicitantes de Asilo (COA) creó un equipo de gestión de incidentes en 2012, después de que se produjera un incidente crítico en el que un solicitante perdió la vida.

El equipo de gestión de incidentes está formado por profesionales pertenecientes a las principales instituciones de asilo del país. Actúan como asesores neutrales en caso de respuesta a un incidente y, por tanto, son una parte relativamente externa al entorno de acogida en cuestión.

Los motivos para crear un equipo de gestión de incidentes son los siguientes:

- **Tiempo.** El personal del ámbito del asilo y la acogida puede tener que trabajar muchas horas seguidas cuando se produce un incidente. A diferencia de otros funcionarios de primera línea, un miembro de un equipo de gestión de incidentes es capaz de tomarse todo el tiempo necesario para hablar con el solicitante. En consecuencia, el solicitante nota que su interés y su respeto son genuinos, y se siente seguro para expresar lo que quiere.
- **Capacidades y conocimientos.** Los miembros del equipo de gestión de incidentes tienen experiencia y formación en desescalada de situaciones, especialmente cuando un solicitante amenaza con suicidarse o ha intentado suicidarse o cometer un acto autodestructivo, así como en casos de huelga de hambre o de sed. Además, el equipo de gestión de incidentes proporciona asesoramiento para estos casos.
- **Documentación.** Por último, en el caso de los Países Bajos, el equipo de gestión de incidentes recoge todos los avisos de incidentes de las distintas organizaciones que trabajan en el ámbito del asilo. Por tanto, es capaz de detectar tendencias, lo cual se puede utilizar para apoyar al personal de los centros de acogida. Además de detectar tendencias, esta visión de conjunto también permite al equipo elaborar informes — mensuales, trimestrales y anuales— que las autoridades pueden utilizar para mejorar sus procedimientos y su asistencia a los solicitantes.

Desafortunadamente, los solicitantes no siempre disponen de acceso a apoyo psicológico profesional por diversos motivos. Los miembros del equipo de gestión de incidentes son flexibles y están disponibles para hablar con el solicitante en el plazo de un día, y como máximo dos, después de que se produzca el incidente.

EQUIPO DE GESTIÓN DE INCIDENTES

Aunque el tamaño del equipo de gestión de incidentes depende del número de solicitantes y centros de acogida a los que atiende, la experiencia de los Países Bajos demuestra que debería tener un mínimo de cuatro integrantes y un máximo de ocho o diez.

Para que el equipo funcione bien, es importante que exista una relación de confianza entre sus miembros. Cuando un equipo es demasiado grande, es difícil desarrollar estas relaciones. Sin embargo, no es recomendable que un equipo de gestión de incidentes tenga menos de cuatro integrantes. Hay varios argumentos para respaldar esta afirmación.

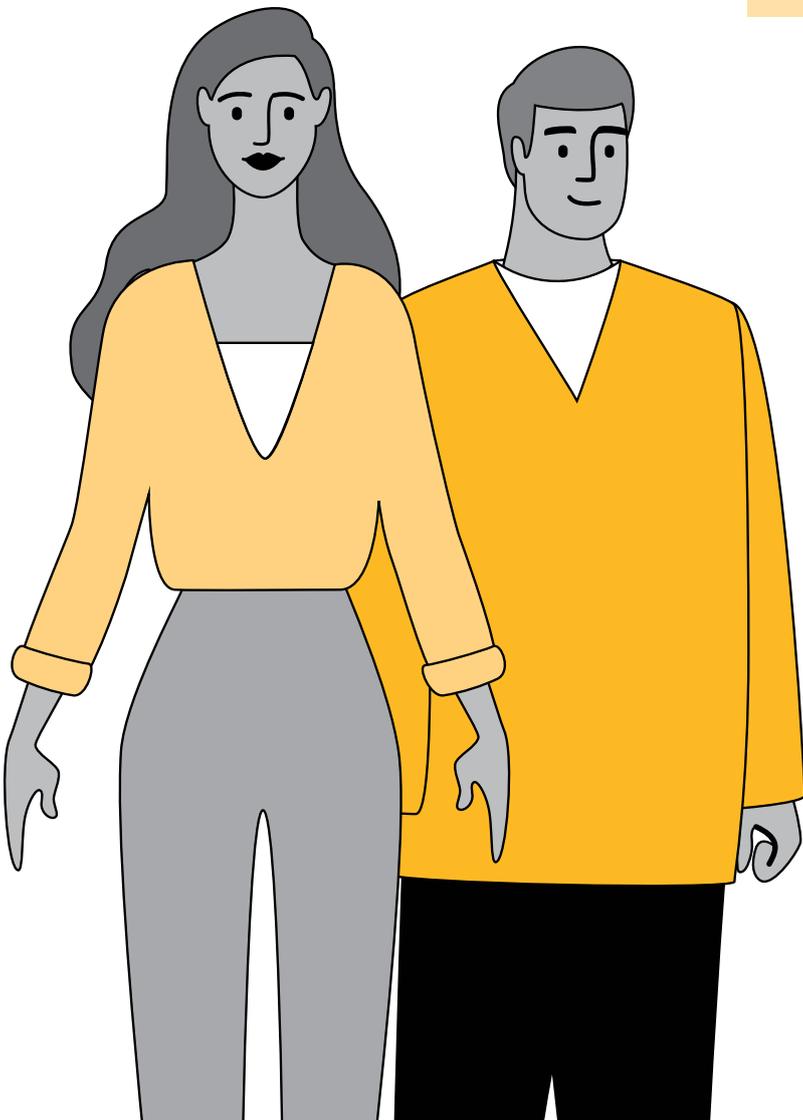
- En primer lugar, el desgaste emocional de los miembros es alto; por tanto, cuanto más pequeño sea el equipo, más desgaste emocional soportará cada integrante.
- En segundo lugar, es importante contar con diversos integrantes que puedan desplegarse para una intervención. Cada miembro del equipo tiene sus propios puntos fuertes y débiles, y estos pueden tenerse en cuenta a la hora de determinar cuál es más idóneo para realizar una intervención determinada.

- En tercer lugar, a la hora de formar un equipo es necesario tener en cuenta el género y edad de sus integrantes. Si el equipo es demasiado pequeño, no podrá ser suficientemente diverso.

El número medio de incidentes que ocurren cada semana determina, a grandes rasgos, el tiempo de trabajo medio que el equipo debe dedicar a prestar apoyo. Esto forma parte de las tareas generales del equipo dentro de la institución a la que pertenecen sus miembros. Según el equipo de gestión de incidentes de los Países Bajos, en la práctica el tiempo medio necesario son **dieciséis horas a la semana**.

En los Países Bajos, contar con un equipo de gestión de incidentes para prestar apoyo ha demostrado ser enormemente beneficioso para las autoridades y el personal. Este ejemplo puede considerarse una buena práctica para gestionar los incidentes críticos en este ámbito.

4. INTERVENCIONES DE APOYO REALIZADAS POR ESPECIALISTAS INTERNOS Y EXTERNOS



INTERVENCIONES DE APOYO REALIZADAS POR ESPECIALISTAS INTERNOS Y EXTERNOS



- ✓ 4.1. Instrucción y sesiones en grupos psicosociales
- ✓ 4.2. Sesiones de orientación individuales
- ✓ 4.3. Supervisión educativa
- ✓ 4.4. Mediación

Estas herramientas pueden ser utilizadas por los especialistas internos o externos.

Esta sección se centra en **cuatro intervenciones** que son una **práctica habitual en muchos entornos profesionales** y pueden ser especialmente beneficiosas en contextos muy exigentes y estresantes, como los relacionados con el asilo y la acogida. Las intervenciones están destinadas a mejorar la concienciación y el funcionamiento en el trabajo ofreciendo espacios seguros para tratar retos relacionados con el puesto y sentimientos complicados que puedan surgir. También pueden ayudar a procesar aspectos difíciles de las dinámicas de equipo, a aprender a establecer límites y a prevenir la ansiedad, el estrés y el agotamiento profesional ⁽⁵⁰⁾. Las herramientas pueden ser muy eficaces para apoyar el bienestar, pero también para reforzar el equipo y ayudar a los funcionarios de primera línea, en particular, a desempeñar sus tareas diarias con profesionalidad.

Aunque se prefiere la participación en persona, **las participaciones propuestas pueden adaptarse a un formato en línea o telefónico**. Estas pueden ser alternativas valiosas en casos en los que el personal trabaje en varias ubicaciones que estén lejos entre sí, durante períodos de despliegue de expertos en otros países de la EU+ o durante situaciones de crisis que dificulten los desplazamientos y las reuniones conjuntas (por ejemplo la pandemia de COVID-19, épocas de inseguridad en una determinada región). El formato en línea o telefónico también es una opción útil para los países de la EU+ en los que el presupuesto para las actividades de bienestar del personal sea limitado; las intervenciones de este tipo pueden llegar a más trabajadores que las realizadas en persona.

Las intervenciones presentadas requieren el apoyo del personal a nivel de equipo o individual. Pueden ser aplicadas por especialistas internos o externos con la experiencia y formación pertinentes. Estos especialistas son invitados por los supervisores y los jefes de equipo para que apoyen a los trabajadores y equipos regularmente. Cada especialista interno o externo, dependiendo de su formación profesional, puede tener un enfoque ligeramente distinto a la hora de ejecutar las intervenciones propuestas. Las autoridades o el seguro médico pertinente deberán cubrir el coste de un número definido de sesiones.

(50) Las definiciones de los términos empleados se encuentran en el [anexo 1, «Definiciones»](#).

Al ejecutar las **cuatro intervenciones** recomendadas, las autoridades serán capaces de cumplir las siguientes normas:



NBP 4: Prevención



NBP 5: Respuesta a incidentes críticos



NBP 6: Desarrollo de capacidades

4.1. INSTRUCCIÓN Y SESIONES EN GRUPOS PSICOSOCIALES

La participación en un grupo psicosocial tiene el objetivo de prevenir la angustia psicológica, la fatiga y el agotamiento profesional. Los trabajadores pueden participar en estas sesiones durante el horario laboral. Según Duijts *et al.* ⁽⁵¹⁾, la instrucción puede ser eficaz para la prevención del síndrome de agotamiento profesional y para el bienestar general de los empleados. Estas sesiones ofrecen la oportunidad de resolver problemas, gestionar crisis y manejar el estrés, y crean una plataforma que permite a los trabajadores aprender unos de otros.

Duración	1,5-2 horas por sesión
Tamaño del grupo	Máximo entre cinco y ocho personas
Frecuencia	En función de las necesidades, pero al menos cada ocho semanas
Moderador	Psicólogo de plantilla o especialista externo

4.2. SESIONES DE ORIENTACIÓN INDIVIDUALES

Estas sesiones pueden ser cruciales para los trabajadores, especialmente cuando se haya producido un incidente crítico. Deben ser proporcionadas por un profesional formado (interno o externo, en función de la disponibilidad). La estructura de las sesiones depende de la formación del profesional. El profesional informará sobre el progreso de las sesiones al trabajador, el cual comunicará esta información a su supervisor si se le solicita. El psicólogo de plantilla o profesional externo documenta las sesiones realizadas

(51) Duijts, S. F. A, Kant, I, van den Brandt, P. A. y Swaen, G. M. H.: «Effectiveness of a preventive coaching intervention for employees at risk for sickness absence due to psychosocial health complaints: results of a randomized controlled trial» [«Eficacia de una intervención de orientación preventiva para empleados en riesgo de baja laboral por problemas de salud psicosocial: resultados de un ensayo controlado aleatorio», disponible en inglés], *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, vol. 50, n.o 7, 2008, pp. 765-776.

pero no comparte ningún elemento del contenido de las sesiones individuales salvo que identifique el riesgo de que el trabajador se haga daño a sí mismo o a los demás. En cuanto a la selección del especialista adecuado, puede ser importante tener en cuenta factores como lengua, edad, género y origen cultural. Aunque se recomienda realizar sesiones en persona, en caso de despliegue o falta de disponibilidad de especialistas cualificados en un entorno determinado se pueden realizar sesiones de orientación por videoconferencia como alternativa.

Duración	1 hora por sesión
Tamaño del grupo	No aplica (sesión individual)
Frecuencia	Según necesidades. Después de que se produzca un incidente, pueden necesitarse una o dos sesiones semanales, tras lo cual puede que sea posible reducir la frecuencia o que no se necesiten más sesiones.
Moderador	Psicólogo de plantilla o especialista externo

4.3. SUPERVISIÓN EDUCATIVA

En este contexto, la supervisión es distinta de la supervisión administrativa definida en la [sección 3.1, «Intervisión»](#). Aquí, la supervisión por parte de un especialista externo 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. Las pruebas indican ⁽⁵²⁾ que el apoyo en forma de supervisión puede mitigar la ansiedad, el estrés y las cargas de trabajo elevadas. Por tanto, la supervisión de equipos o casos puede considerarse una buena práctica y una forma de apoyo. La interacción entre este enfoque pedagógico informal del aprendizaje por medio de sesiones de supervisión y una intervención de desarrollo de capacidades más formal, como cursos de formación sobre trauma indirecto y gestión del estrés ofrecidos por un especialista, puede reforzar aún más el apoyo prestado.

El supervisor. Un supervisor tiene formación en capacidades de supervisión genéricas y específicas (supervisión de grupos/casos) y técnicas relacionadas (por ejemplo, técnicas de reflexión y dinámicas de equipo, orientación, interacción con una plantilla diversa y gestión de conflictos). Un especialista externo permite que los miembros del equipo se abran más durante las conversaciones sobre temas pertinentes. El proceso de supervisión educativa y reflexiva ⁽⁵³⁾ se abstiene, por naturaleza, de juzgar.



Cuando funciona bien, la supervisión es un entorno de sostén, un lugar en el que sentirse suficientemente seguro para revelar inseguridades, errores, preguntas y diferencias ⁽⁵⁴⁾.

(52) 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. 20 (documento restringido).

(53) Para más información, véase Shanock, R. S.: *Best Practice Guidelines for Reflective Supervision* [«Directrices de mejores prácticas para la supervisión reflexiva», disponible en inglés], The Pennsylvania Child Welfare Resource Center, Mechanicsburg, Pensilvania, 1992.

(54) Shanock, R. S.: *Best Practice Guidelines for Reflective Supervision* [«Directrices de mejores prácticas para la supervisión reflexiva», disponible en inglés], The Pennsylvania Child Welfare Resource Center, Mechanicsburg, Pensilvania, 1992.

Beneficios de la supervisión de casos. Se proporciona a los empleados una plataforma para comentar y debatir casos específicos, incluido el impacto emocional de casos específicos en los trabajadores de primera línea, en un entorno seguro, lo cual puede reforzar la resiliencia y reducir el riesgo de estrés. Un supervisor de caso externo permite hacer una reflexión guiada y obtener valoraciones, lo cual puede reducir la sensación de verse superado o sentirse ineficaz en el trabajo. Las dificultades con las tareas diarias pueden abordarse de forma oportuna en un entorno seguro y confidencial.

Beneficios de la supervisión de equipo. Se proporciona a los trabajadores una plataforma para comentar y debatir retos específicos a los que pueden enfrentarse en su equipo de forma guiada y con el apoyo de un supervisor para garantizar un debate constructivo. El entorno de grupo permite a los miembros reflexionar sobre su trabajo e interacciones a fin de mejorar sus capacidades de trabajar tanto dentro del equipo como a nivel individual.

Duración	1,5-2 horas por sesión
Tamaño del grupo	Máximo diez personas
Frecuencia	En función de las necesidades y del tipo de supervisión. La supervisión de un equipo puede tener lugar trimestralmente, mientras que la de un caso puede programarse cada mes.
Moderador	Supervisor: especialista externo

4.4. MEDIACIÓN

La mediación ⁽⁵⁵⁾ es un proceso para abordar una serie de conflictos interpersonales utilizado para resolver un problema. Por tanto, la mediación puede considerarse una herramienta necesaria cuando surgen situaciones tensas y difíciles, e incluso conflictos, en un entorno de trabajo. Aunque la mediación no lleva necesariamente a una solución inmediata de la tensión o conflicto en sí, las partes enfrentadas participan en un debate conjunto de la situación con una parte neutral. Con frecuencia, la mediación culmina con una especie de contrato ⁽⁵⁶⁾ entre las dos partes enfrentadas que ambas se comprometen a cumplir. Los supervisores de la autoridad deben tener orientaciones claras sobre cómo acceder a mediación y proporcionarla a sus equipos.

(55) La Organización Mundial del Trabajo cita la conciliación/mediación voluntaria y obligatoria como una forma de afrontar una disputa. Véase Organización Mundial del Trabajo: «Guía sobre legislación del trabajo», capítulo IV, “Disposiciones sustantivas de la legislación del trabajo: Resolución de conflictos colectivos de trabajo”, 2008.

(56) Los pasos que se deben seguir están indicados en Mind Tools, «Resolving workplace conflict through mediation — Managing disputes informally» [«Resolución de conflictos laborales mediante mediación: gestión formal de disputas», disponible en inglés].

FUNCIÓN DEL MEDIADOR

Aunque el mediador es neutral, ayuda a identificar y preparar opciones para resolver el conflicto.

Es importante pasar de un enfoque destructivo a uno constructivo para abordar el problema.

BENEFICIOS DE LA MEDIACIÓN

- Una parte neutral media entre las dos partes enfrentadas ⁽⁵⁷⁾.
- Ambas partes tienen la oportunidad de compartir su opinión.
- Ambas participan activamente en la búsqueda de una solución.
- Se formula un contrato acordado entre las dos partes.

LIMITACIONES

Para no correr el riesgo de infravalorar su gravedad, los casos de conducta indebida y las infracciones del código de conducta (por ejemplo, acoso sexual o laboral) deben abordarse a través de otros canales.

Duración	Aproximadamente 2 horas por sesión
Tamaño del grupo	Mediador y las partes/individuos enfrentados
Frecuencia	Suele tratarse de una única intervención que culmina con un contrato entre las partes
Moderador	Mediador: especialista externo

(57) Esta lista de beneficios está basada en Camody, M.: «[Mediation in the workplace](#)» [«Mediación en el lugar de trabajo», disponible en inglés], Legal Island, 2016.



5. AUTOASISTENCIA

TEMAS QUE SE CUBREN EN ESTA SECCIÓN

- ✓ [5.1. Cómo elaborar un plan de autoasistencia](#)
- ✓ [5.2. Cómo establecer límites sanos](#)

Estas herramientas pueden ser utilizadas por todo el personal.



Las dos actividades propuestas en esta sección son **pertinentes para todos los trabajadores** por igual: supervisores, jefes de equipo y funcionarios de primera línea. Aunque el empleador tiene la responsabilidad de garantizar el bienestar del personal, los empleados tienen la obligación de ocuparse proactivamente de su propia autoasistencia. El impacto de la autoasistencia solo es visible una vez transcurrido algún tiempo, y no debe considerarse una intervención única, sino, más bien, un esfuerzo continuo. Aunque el bienestar del personal es un compromiso fundamental del empleador, la práctica de la autoasistencia por parte de los empleados puede ser una excelente forma de mantener el equilibrio entre la vida profesional y personal y un nivel de motivación y eficacia sano en el trabajo ⁽⁵⁸⁾. Las actividades de autoasistencia son numerosas, y también muy personales. Algunas pueden estar vinculadas al sistema sanitario existente en el país de la EU+ que corresponda (por ejemplo, acudir a chequeos médicos preventivos anuales, como limpiezas dentales, mamografías y análisis de sangre), mientras que otras tienen que ver con la vida cotidiana. La autoasistencia puede entenderse como prácticamente cualquier cosa que una persona hace en pro de su propia salud y bienestar.

Una persona puede cuidar de sí misma haciendo uso de las disposiciones sobre bienestar del personal introducidas por las autoridades y practicando regularmente actividades de autoasistencia. La autoasistencia es una responsabilidad personal y puede ayudar a las autoridades a cumplir la siguiente norma.



NBP 4: Prevención

(58) 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.



En los centros de acogida, el personal forma muchas veces parte de la comunidad a la que atiende. Con frecuencia, los trabajadores tienen los mismos miedos y emociones que los residentes. También quieren brindarles su apoyo y su ayuda, pero ¿cómo pueden atender a sus propias necesidades? Si no cuidan de sí mismos, ¿cómo van a tener fuerzas para los demás? ⁽⁶⁰⁾

¿QUÉ ESTRATEGIAS DE AUTOASISTENCIA DEBEN UTILIZARSE?

La autoasistencia ⁽⁵⁹⁾ puede incluir las siguientes acciones:

- **Mantener rutinas diarias saludables.** Esto incluye dormir lo suficiente, mantener una dieta saludable, respetar los horarios de comida, hacer descansos a lo largo del día, hacer ejercicio regularmente, cogerse vacaciones, etc.
- **Buscar la satisfacción emocional.** Esto incluye crear un espacio de trabajo lo más cómodo posible, relacionarse y conversar con los compañeros, identificar tareas satisfactorias y gratificantes, tener presentes los logros en el trabajo, ya sean pequeños o grandes, practicar una afición, etc.
- **Mantener límites sanos entre la vida profesional y la personal.** Esto incluye evitar llevarse el trabajo a casa, reservar tiempo de calidad para los hijos y la pareja, pasar tiempo con amigos, prestar atención a las relaciones sociales que aportan energía positiva, etc.
- **Tener confianza y dinámicas positivas con los compañeros.** Compartir experiencias difíciles con los compañeros y acudir a ellos son formas eficaces de lidiar con situaciones y acontecimientos estresantes.
- **Mantener redes sociales fuertes.** Esto incluye mantener relaciones activas, animadas y enriquecedoras con la familia, los amigos y los compañeros, lo cual es un factor de resiliencia importante para los profesionales del asilo y la acogida que trabajan desplegados o en entornos estresantes.

La elaboración de un plan de autoasistencia personal es un primer paso en la dirección adecuada. Sin embargo, no existe un plan que se ajuste a todo el mundo. Lo que funciona para una persona no tiene por qué funcionar para otra de la misma manera. Por tanto, es importante crear un plan de autoasistencia individualizado.

(59) Véase también Headington Institute: «[Self care and lifestyle balance inventory](#)» [«Inventario de autoasistencia y equilibrio del modo de vida», disponible en inglés].

(60) Comentario de un funcionario de primera línea que trabaja en un centro de acogida.

5.1. CÓMO ELABORAR UN PLAN DE AUTOASISTENCIA

Esta sección tiene el objetivo de ayudar a los supervisores y a los funcionarios de primera línea de las autoridades a elaborar su propio plan de autoasistencia. Existen muchas formas de cuidar de uno mismo. Sin embargo, es importante personalizar las distintas herramientas disponibles, incluidas las que se encuentran en línea.

Paso 1. Reflexión personal

Es importante hacer una reflexión personal sobre la forma en que afrontamos las situaciones estresantes ⁽⁶¹⁾. Esto incluye analizar nuestro comportamiento y las reacciones que podemos tener cuando nos vemos expuestos a situaciones estresantes en el trabajo o cuando interactuamos con solicitantes que han tenido experiencias gravemente traumáticas. Crear una lista básica enumerando los mecanismos de adaptación positivos y negativos identificados puede facilitar este proceso. Se recomienda enumerar cinco estrategias positivas y cinco negativas.

CUADRO 2. Ejemplos de estrategias positivas y negativas para afrontar el estrés

AFRONTAR EL ESTRÉS	
Positivas	Negativas
Dar un paseo/hacer deporte	Gritar y mostrar mayor agresividad
Coger vacaciones periódicamente	Comer en exceso
Meditar/yoga	Saltarse comidas
Leer un libro	Beber más alcohol/fumar más de lo habitual
Llamar a un amigo/familiar	Tener adicción al teléfono

Nota: Puede encontrarse una plantilla en el [anexo 13](#), «Plan de autoasistencia».

Paso 2. Reflexión sobre las necesidades personales y profesionales

El siguiente paso consiste en pensar cómo sustituir algunos de los mecanismos de adaptación al estrés negativos por otros positivos.

(61) Esto puede hacerse completando la hoja de evaluación de la autoasistencia. Pueden encontrarse ejemplos en National Coalition of STD Directors: «Self-care assessment worksheet» [«Hoja de evaluación de la autoasistencia», disponible en inglés] y en Saakvitne, K. W. y Pearlman, L. A.: Transforming the Pain: A workbook on vicarious traumatization [«Transformando el dolor: libro de trabajo sobre trauma indirecto», disponible en inglés], TSI/CAAP, W. W. Norton & Company, Nueva York, 1996.

Paso 3. Poner las reflexiones por escrito y elaborar un plan de autoasistencia

Una plantilla como la que consta a continuación puede facilitar la elaboración de un plan de autoasistencia personal.

CUADRO 3. Ejemplos de actividades que se pueden incluir en un plan de autoasistencia

TIPO DE ACTIVIDAD	FRECUENCIA
Física	
Compruebo si me toca alguna revisión anual y, en caso afirmativo, reservo una cita (por ejemplo, dentista, ginecólogo, dermatólogo). Doy un mínimo de tres paseos breves a la semana.	
Emocional/espiritual/mental	
Utilizo autoafirmaciones positivas de forma consciente. Acepto que no puedo controlarlo todo.	
Personal/social/financiera	
Hago un esfuerzo por quedar y relacionarme con mis amigos/familia (cenas, cafés, paseos) frecuentemente (por ejemplo, al menos una vez a la semana). Me doy un capricho de vez en cuando (por ejemplo, comprar unas zapatillas de deporte nuevas, un masaje).	
Profesional	
No respondo a ninguna llamada de trabajo después de las 18:00 h. Rechazo algunas responsabilidades adicionales. Participo en áreas laborales nuevas que me resultan interesantes. Me doy permiso para recibir consejos/ conocimientos/opiniones/apoyo de mis compañeros.	

En la columna de «Frecuencia» [opciones: frecuentemente (4); ocasionalmente (3); en raras ocasiones (2); nunca (1)], puede indicar el progreso realizado en las distintas actividades del plan de autoasistencia personalizado, lo cual facilita el seguimiento de las mejoras y las áreas a las que hay que seguir prestando atención.

Este tipo de plan de autoasistencia debe usarse durante un tiempo (entre dos y tres meses), y puede actualizarlo y modificarlo según sea necesario con el objetivo de mejorar cómo se siente.

5.2. CÓMO ESTABLECER LÍMITES SANOS

Establecer límites sanos ⁽⁶²⁾ es un componente importante para el éxito de un plan de autoasistencia. Es preciso establecer límites sanos eficaces, en particular en el entorno laboral cotidiano, pero también en la vida personal. Al hacerlo se reducirá el riesgo de estrés y, en el peor de los casos, de agotamiento profesional. En épocas en las que se trabaje más de forma remota, tener un horario claro y horas de desconexión se vuelve todavía más importante.

¿Qué es el establecimiento de límites? Un límite es una demarcación, un tope.

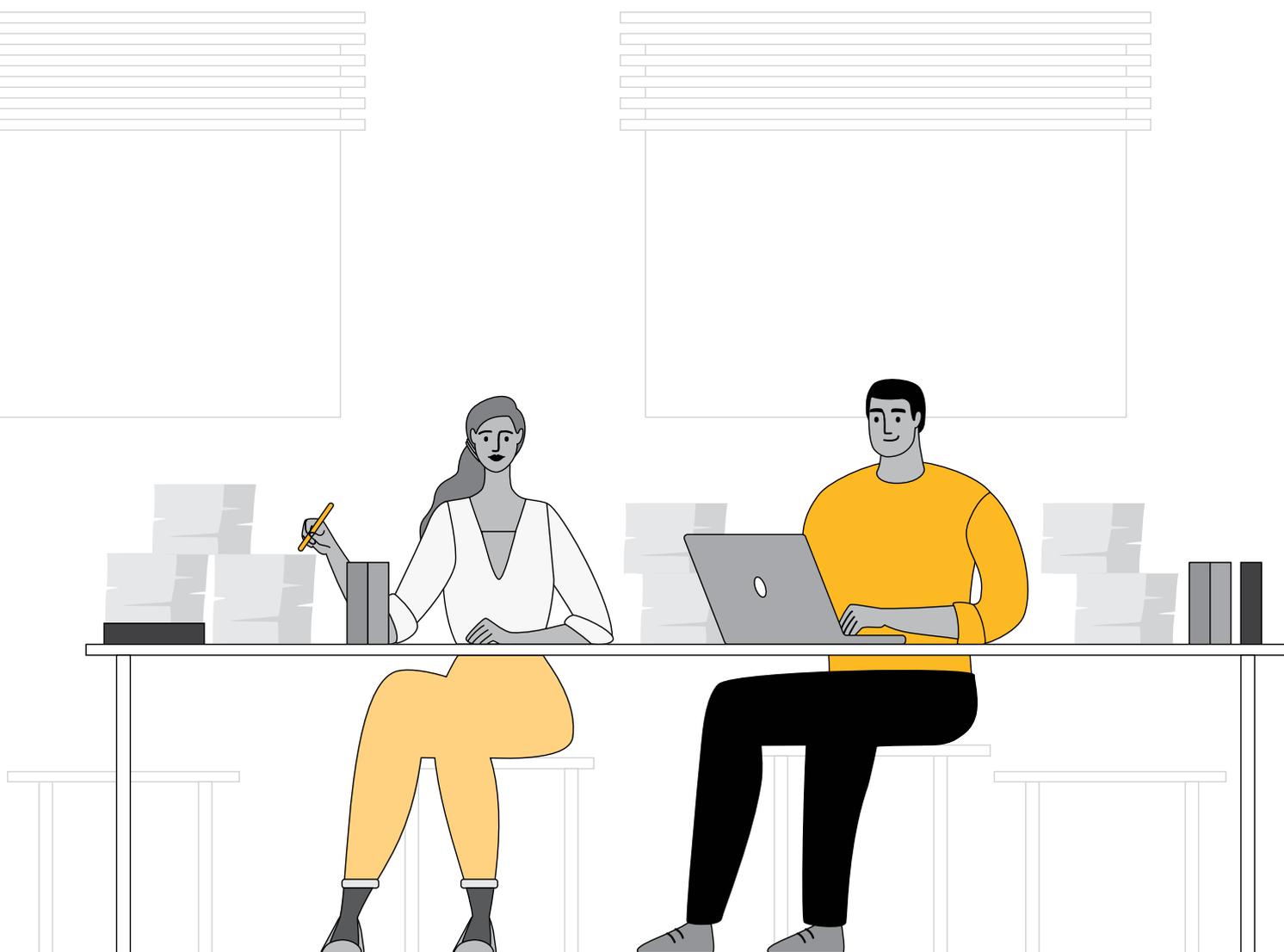
Establecer límites puede ser útil, crea espacio para la persona y, en el mejor de los casos, puede proporcionar una sensación de privacidad, seguridad y certeza. Los límites pueden agruparse en categorías físicas y emocionales. Los límites físicos incluyen el cuerpo, el espacio personal y la privacidad en general, mientras que los emocionales son los que protegen la autoestima y la capacidad de separar los sentimientos propios y ajenos. Estos pueden incluir creencias, conductas, elecciones, sentido de la responsabilidad y similares.

Establecer límites puede ayudarle a:

- reconocer sus limitaciones personales;
- cuidar de sí mismo, de sus compañeros y de los solicitantes confiados a la autoridad;
- aclarar las tareas que se deben completar durante un período determinado;
- evitar confusiones y malentendidos;
- garantizar que su trabajo sea eficaz, eficiente y valioso;
- evitar situaciones en las que determinados supervisores o funcionarios de primera línea puedan abusar de su posición de poder.

En ocasiones, establecer límites interpersonales puede resultar complicado. Algunos de los retos a la hora de establecer límites incluyen preocuparse por herir o molestar a un compañero o superior directo al decirles que no o tener miedo de crear un ambiente de discordancia o antipatía entre los miembros de un equipo o entre usted y su superior directo.

(62) En el [anexo 12](#), «Establecimiento de límites y técnicas de reorientación después de un incidente crítico», se puede encontrar un ejercicio para establecer límites.



6. INTERVENCIONES PARA EL DESARROLLO DE CAPACIDADES



El 46 % [de los encuestados] declaró que sus empleadores proporcionaban cursos de formación sobre gestión del estrés, autoasistencia y otras políticas relacionadas ⁽⁶³⁾.

Los resultados del análisis de situación inicial sobre el bienestar del personal en los países de la EU+ realizado en 2019 por la EASO indican que la mayoría de los profesionales que trabajan en el ámbito del asilo y la acogida entraron en el sector **por decisión propia**. Aunque piensan que trabajar con solicitantes de protección internacional es una labor exigente, también la consideran gratificante. El análisis de las respuestas de los profesionales de primera línea en el análisis de situación apunta a tres factores principales que parecen ser cruciales para promover el bienestar del personal: ⁽⁶³⁾

- Una **dinámica de equipo constructiva** y un **clima de confianza** que permitan el intercambio profesional y personal entre compañeros.
- Un **liderazgo eficaz** y **empático** a todos los niveles para garantizar el acceso continuo del personal a superiores directos que tengan las capacidades y el tiempo para prestarles apoyo. Una definición clara de las instrucciones de trabajo y las funciones y responsabilidades, así como normas sobre cómo cumplir los deberes, refuerzan la sensación de seguridad de los empleados y garantizan su comodidad en el trabajo.
- Unos **procesos** de bienestar del personal **transparentes, claros** y **sencillos** que mejoren la sensación de seguridad y protección de los empleados.

Además de las intervenciones presentadas en las secciones anteriores, el diseño y la realización de programas específicos de formación profesional para los supervisores y los trabajadores del ámbito del asilo y la acogida pueden constituir una herramienta adicional para promocionar el bienestar. Estos programas también pueden prevenir y, en su caso, abordar, factores de estrés relacionados con el **entorno** y el **contexto laboral**.

Al ofrecer a los supervisores y funcionarios de primera línea un desarrollo de capacidades centrado en el bienestar, las autoridades serán capaces de cumplir la siguiente norma:



NBP 6: Desarrollo de capacidades

Los cursos de formación para desarrollar los conocimientos, las capacidades y las destrezas de los funcionarios de primera línea y los supervisores pueden ser una excelente herramienta para promover el bienestar del personal. La oportunidad de desarrollo y crecimiento profesional contribuye a la motivación y satisfacción en el lugar de trabajo, dos componentes importantes del bienestar ⁽⁶⁴⁾. Garantizar que el personal esté equipado con las capacidades que necesita es importante para cualquier organización.

La introducción y aplicación de un programa de formación coherente orientado al bienestar del personal debe considerarse un elemento clave de la estrategia de bienestar del personal de cualquier autoridad de asilo y acogida. Un enfoque de formación dirigido

(63) 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. 11 (documento restringido).

(64) Siddiqui, M. N.: «Success of an organisation is a result of employees performance» [«El éxito de una organización es consecuencia del rendimiento de los empleados», disponible en inglés], en *Advances in Social Sciences Research*, vol. 1, n.º 4, 2014, pp. 179-201.

a promover el conocimiento y las capacidades de los empleados tanto en materia de pericia profesional como de sensibilización con el bienestar del personal es decisivo para lograr todas las normas propuestas. Un programa de formación bien diseñado para las nuevas incorporaciones orientará a los trabajadores en cuanto a los sistemas y estructuras organizativos existentes, incluidos los enfoques y procedimientos en materia de bienestar del personal y seguridad y protección. La realización de sesiones formativas sobre comunicación, gestión y prevención del estrés, autoasistencia, gestión y liderazgo, fomento del espíritu de equipo y orientación cultural ayudará a prevenir el agotamiento profesional, los problemas de comunicación y la sobrecarga de trabajo, promoviendo el bienestar físico y mental del personal. Estos aspectos, combinados con sesiones de formación específica sobre gestión de incidentes críticos, dotarán al personal de la información necesaria sobre procedimientos vigentes y las capacidades necesarias para actuar y cooperar en estas situaciones en pro del interés superior de los solicitantes de protección internacional y los funcionarios de primera línea.

6.1. BENEFICIOS DE INVERTIR EN LAS CAPACIDADES DE LOS TRABAJADORES

Los conocimientos y las capacidades son cruciales para todas las organizaciones, incluidas las autoridades de asilo y acogida. Invertir en los trabajadores que se unen al equipo y, de forma continua, en el personal en activo, garantiza un mayor nivel de satisfacción entre los empleados y aumenta las probabilidades de que las autoridades logren sus objetivos.

El personal de asilo y acogida debe participar en formaciones a lo largo de su trayectoria laboral a fin de garantizar que estén a la altura de las exigencias de un trabajo que con frecuencia requiere flexibilidad debido a los cambios en el marco jurídico y las tendencias de asilo. Si no se presta apoyo a los funcionarios de primera línea en un entorno de trabajo ya complicado, tienden a sentirse abrumados e insuficientemente equipados para realizar sus tareas diarias, y pueden desarrollar síntomas relacionados con el estrés. Aunque la formación proporciona información y conocimientos a los empleados, el desarrollo de capacidades también previene la sensación de ser incapaz de cumplir las exigencias diarias. Proporcionar a los trabajadores la información necesaria y la oportunidad de desarrollar capacidades de forma estructurada y oportuna garantizará que confíen en sí mismos y estén más motivados. Los empleados se sentirán cuidados, ya que verán que los supervisores están dispuestos a apoyarlos. Con frecuencia, las sesiones de formación se realizan en grupo, contribuyendo así a fomentar el espíritu de equipo.

Los funcionarios de primera línea debidamente formados serán más eficientes y más resilientes en los complicados entornos de asilo y acogida, lo cual garantizará una reducción de las tareas de supervisión sin poner en peligro la profesionalidad. En muchos casos, invertir en los empleados también reduce el riesgo de una alta rotación del personal.

6.2. DESARROLLO DE CAPACIDADES CENTRADO EN EL BIENESTAR DEL PERSONAL

Esta guía propone un modelo de programa de formación para garantizar la promoción del bienestar del personal en el seno de una autoridad de asilo o acogida. Puede usarse como un marco de orientación para diseñar enfoques de formación. Se recomienda que el programa de formación se centre en los siguientes principios:

- El diseño se basa en una evaluación de las necesidades del personal y de los supervisores.
- El programa utiliza un enfoque de aprendizaje interactivo y participativo con un componente importante de aprendizaje entre iguales.
- El programa incluye sesiones de formación en competencias interpersonales que ayudan al personal a desarrollar resiliencia frente a los principales factores de estrés del trabajo.
- El programa aborda las necesidades de formación pertinentes a lo largo de la trayectoria laboral de los trabajadores (incorporación, empleo, fin del empleo).
- El programa incluye módulos de formación adaptados para los funcionarios de primera línea y los supervisores, a fin de garantizar que cada categoría contribuya, de acuerdo con sus funciones y responsabilidades, a un entorno laboral en el que el bienestar del personal sea prioritario.
- También incluye formación profesional como componente estándar. Esto garantiza que el personal tenga los conocimientos, capacidades, responsabilidades y autonomía necesarios para un rendimiento de buena calidad.
- El programa incluye actualizaciones regulares basadas en el seguimiento de la consecución de los objetivos de formación y los resultados de aprendizaje.
- Un marco de formación sobre bienestar del personal se diseña para complementar las estructuras más amplias de formación para los empleados de asilo y acogida y garantizar la aplicación de NBP de gran calidad.

Las sesiones de formación para las nuevas incorporaciones garantizan que los recién llegados estén informados sobre la estructura organizativa y los sistemas vigentes. Esta formación cubre las normas y los reglamentos internos, los procedimientos de comunicación y los sistemas técnicos, así como las instrucciones de seguridad y protección.

La formación profesional puede tener lugar en forma de cursos proporcionados por el **currículo de formación de la EASO**, que está diseñado principalmente para los funcionarios responsables de casos y otros funcionarios de asilo y acogida de toda la UE. El currículo cubre aspectos fundamentales del procedimiento de asilo a fin de garantizar que los alumnos reciban formación sobre áreas que son claves para desempeñar sus tareas diarias y sus funciones específicas. La metodología de aprendizaje de la EASO incluye aprendizaje en línea y sesiones presenciales, permitiendo aplicar enfoques

teóricos y prácticos para la formación. En la actualidad, los módulos y el plan de formación de la EASO están siendo objeto de una revisión en profundidad de conformidad con el marco de cualificaciones sectoriales europeo establecido para los funcionarios de asilo y acogida, en el que los requisitos profesionales ⁽⁶⁵⁾ se asocian a resultados de aprendizaje/requisitos educativos pertinentes ⁽⁶⁶⁾ para diversas áreas del ámbito del asilo y la acogida ⁽⁶⁷⁾.

Las sesiones de formación sobre competencias interpersonales deben ir dirigidas al desarrollo de capacidades relacionadas con la gestión del estrés, la prevención del agotamiento profesional, la respuesta al trauma, la comunicación con los supervisores y los empleados y dentro de los equipos, la sensibilidad intercultural y el liderazgo.

Evaluaciones y valoraciones las necesidades. El programa de formación sobre bienestar del personal de una autoridad debe diseñarse sobre la base de una evaluación de las necesidades de diversas categorías de personal, desde el personal recién llegado hasta el más experimentado. Debe hacerse operativo mediante un plan de formación anual. El plan de formación anual, así como el programa de formación, deben actualizarse regularmente (anual o bienalmente) en función del seguimiento y la evaluación de las sesiones de formación realizadas y los objetivos de formación y resultados de aprendizaje logrados. La autoridad que ejecuta un programa de formación debe desarrollar las herramientas necesarias de evaluación y seguimiento de las necesidades.

La estructura del cuadro 4 tiene en cuenta las fases del empleo: incorporación, actividad y fin del empleo. Para cada fase, existe un número mínimo de sesiones de formación recomendadas, centradas en la incorporación, el desarrollo profesional y las competencias interpersonales. Dependiendo del tema que traten, las sesiones de formación pueden realizarse internamente, así como con el apoyo de socios y especialistas externos.

(65) EASO: «Marco sectorial europeo de cualificaciones para los funcionarios competentes en materia de asilo y acogida: requisitos profesionales para los funcionarios competentes en materia de asilo y acogida», 2021.

(66) EASO: «Marco sectorial europeo de cualificaciones para los funcionarios competentes en materia de asilo y acogida: requisitos educativos para los funcionarios competentes en materia de asilo y acogida», 2021.

(67) EASO: [Training and Learning Strategy](#) [«Estrategia de formación y aprendizaje», disponible en inglés] 2019; EASO: [Annual Training Report](#) [«Informe anual sobre formación», disponible en inglés], 2019; EASO: «[Training plan](#)» [«Plan de formación», disponible en inglés], 2020.

ETAPA LABORAL	TIPO DE FORMACIÓN	DESCRIPCIÓN GENERAL/TEMAS DE FORMACIÓN	PARTE RESPONSABLE DE LA INICIATIVA/APLICACIÓN						CATEGORÍA LABORAL DESTINATARIA						
			SUPERVISOR	DEPARTAMENTO DE RR. HH./AD-MINISTRACIÓN	ESPECIALISTA INTERNO/EXTERNO	SUPERVISOR	PERSONAL DE RR. HH.	OTRO PERSONAL							
Fase de actividad (apoyo continuo)	Desarrollo profesional	Valoración de la captación, la selección y el rendimiento del personal.		✓			✓			✓				✓	
		Módulos de formación de desarrollo profesional relacionados con el asilo (deben impartirse de acuerdo con el currículo de formación de la EASO tal como se detalla en el EASO Training Catalogue («Catálogo de formación de la EASO, disponible en inglés»). Itinerarios educativos para determinados perfiles laborales en el ámbito del asilo ⁽⁶⁸⁾ .		✓		✓									
		Protección de datos.		✓											
	Competencias interpersonales	Comunicación y técnicas comunicativas	Tipos de comunicación.	✓		✓		✓			✓				✓
			Establecimiento de límites.	✓		✓					✓				✓
			Cómo tratar con compañeros problemáticos.	✓		✓						✓			✓
			Cómo comunicarse con personas vulnerables, incluidos los solicitantes.	✓		✓									✓
			Técnicas de negociación.	✓		✓						✓			✓
	Gestión del estrés	Gestión de conflictos.	Gestión de conflictos.	✓		✓					✓				✓
			Estrategias de desescalada.	✓		✓						✓			✓
			Qué son el estrés, el agotamiento profesional y el trauma indirecto y cómo identificarlos.	✓		✓						✓			✓
	Sensibilización intercultural	Gestión del estrés	Cómo hacer frente al estrés y reforzar la resiliencia.	✓		✓					✓				✓
			Prevención del estrés y herramientas de autoasistencia.	✓		✓						✓			✓
Diversidad cultural.			✓		✓									✓	
Políticas de protección y antidiscriminación.	Sensibilización intercultural	Políticas de protección y antidiscriminación.	✓		✓					✓				✓	
			✓		✓									✓	

(68) Para obtener más información sobre el currículo de formación de la EASO, véanse las actualizaciones del [Training Catalogue](#) [«Catálogo de formación», disponible en inglés] EASO, La Valeta, 2021; y del «[Training Plans](#)» [«Plan de formación», disponible en inglés] EASO, 2020.

ETAPA LABORAL	TIPO DE FORMACIÓN	DESCRIPCIÓN GENERAL/TEMAS DE FORMACIÓN	PARTE RESPONSABLE DE LA INICIATIVA/APLICACIÓN			CATEGORÍA LABORAL DESTINATARIA			
			SUPERVISOR	DEPARTAMENTO DE RR. HH./ ADMINISTRACIÓN	ESPECIALISTA INTERNO/ EXTERNO	SUPERVISOR	PERSONAL DE RR. HH.	OTRO PERSONAL	
Fase de actividad (apoyo continuo)	Competencias interpersonales	Gestión y liderazgo en el contexto del asilo		✓	✓	✓			
				✓	✓	✓			
				✓	✓	✓			
				✓	✓	✓			
				✓	✓	✓			
				✓	✓	✓			
				✓	✓	✓			
				✓	✓	✓			
				✓	✓	✓			
				✓	✓	✓			
				✓	✓	✓			
				✓	✓	✓			
				✓	✓	✓			
	Fomento del espíritu de equipo (69)	Formación de un equipo (etapas de la creación de un equipo y dinámicas de equipo). ¿Qué hace que un equipo tenga éxito y qué puede arruinar el trabajo el equipo? Técnicas y actividades de fomento del espíritu de equipo. Instrucción.		✓	✓	✓			

(69) El fomento del espíritu de equipo debe considerarse un proceso continuo formado por actividades relacionadas con toda la trayectoria del compromiso de los miembros del equipo, incluidos los miembros nuevos, los que forman parte del equipo durante su empleo y los que abandonan el equipo al final de su empleo.

ETAPA LABORAL	TIPO DE FORMACIÓN	DESCRIPCIÓN GENERAL/TEMAS DE FORMACIÓN	PARTE RESPONSABLE DE LA INICIATIVA/APLICACIÓN			CATEGORÍA LABORAL DESTINATARIA		
			SUPERVISOR	DEPARTAMENTO DE RR. HH./AD-MINISTRACIÓN	ESPECIALISTA INTERNO/EXTERNO	SUPERVISOR	PERSONAL DE RR. HH.	OTRO PERSONAL
Fase de actividad (apoyo continuo)	Competencias interpersonales	Gestión de incidentes críticos		✓	✓	✓		✓
				✓	✓			
Fin del empleo	Preparación para la salida	Trauma y trauma indirecto (signos y mecanismos de adaptación).		✓	✓			
		Apoyo inmediato, a medio y a largo plazo a funcionarios de primera línea y solicitantes.		✓	✓			
		Cómo realizar una sesión informativa final/recabar opiniones.		✓		✓		
		Preparación de documentos (referencias, declaraciones de rendimiento, etc.).				✓		

Nota: IPO, información sobre el país de origen.

En resumen. La formación proporcionada en el entorno de asilo y acogida debe **informar** a los empleados y proporcionarles competencias para reforzar su rendimiento y su capacidad de trabajar en grupo, practicar una comunicación asertiva y empática y ganar resiliencia al estrés. Los programas de formación deben diseñarse con el objetivo de **prevenir** las consecuencias negativas que pueden afectar al personal que se enfrenta a una carga de trabajo constantemente alta y a un entorno laboral exigente y que cambia con frecuencia. Si un programa de formación está bien diseñado y se actualiza regularmente sobre la base de evaluaciones de las necesidades, la rotación del personal, las bajas por enfermedad, los problemas de rendimiento y los conflictos interpersonales en el trabajo disminuirán.

La formación también puede servir para **facultar** a los profesionales del asilo y la acogida. Cuando cuentan con la debida formación, los empleados están mejor equipados con las capacidades que necesitan para desempeñar sus tareas y para responder a situaciones estresantes (por ejemplo, mediante capacidades de gestión de incidentes críticos). La formación no elimina la necesidad de realizar intervenciones adicionales de bienestar del personal, como reuniones de equipo, supervisión educativa y apoyo mutuo, pero reduce la necesidad de atención detallada y constante por parte del superior directo. Además, la formación puede **cambiar** la forma en que los miembros de un equipo interactúan. Cuando los empleados se sienten cuidados, se encuentran más conectados y es más probable que inviertan en la organización. Querer trabajar para alguien que nos respeta y que demuestra ese respeto es naturaleza humana.

ANEXOS



ANEXO 1. DEFINICIONES

A efectos de la presente guía, el término **«bienestar del personal»** ⁽⁷⁰⁾ 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** ⁽⁷¹⁾ 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 ⁽⁷²⁾.

El **estrés** ⁽⁷³⁾ 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** ⁽⁷⁴⁾ 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** ⁽⁷⁵⁾. 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**.

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

(71) 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.

(72) «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.

(73) 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.

(74) Hassard, J. y Cox, T.: «Work-related stress: nature and management» [«Estrés relacionado con el trabajo: naturaleza y gestión», disponible en inglés], OSHwiki, 2015.

(75) 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** ⁽⁷⁶⁾ 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** ⁽⁷⁷⁾ 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** ⁽⁷⁸⁾ 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

(76) 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.

(77) 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.

(78) 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, California, 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 ⁽⁷⁹⁾ se refiere a la probabilidad de que los riesgos psicosociales relacionados con el trabajo tengan un impacto negativo en la salud y 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** ⁽⁸⁰⁾ 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»).

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

(80) EU-OSHA: «[Worklife 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. 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.¹
- 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		
<p>¿Puede contarnos su motivación para solicitar este trabajo?</p> <p>¿En qué se diferencia este puesto de otros que haya ocupado anteriormente, y cómo se preparará para este cambio?</p> <p>¿Cuáles son sus planes profesionales para los próximos cinco años?</p>	<p>Ejemplos de indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> — 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. — Quiere trabajar en el ámbito del asilo/la migración. — Tiene experiencia en la elaboración de programas. — Prepara y fomenta soluciones nuevas e innovadoras. 	<p>Comentario:</p> <p>Puntuación final:</p>
Área clave: 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).		
<p>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.</p>	<p>Ejemplos de indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> — 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. — Comprende la importancia de fomentar el espíritu de equipo. — Comprende 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. 	<p>Comentario:</p> <p>Puntuación final:</p>

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: gestión del estrés y autoasistencia		
<p>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?</p>	<p>Ejemplos de indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> — Se responsabiliza, y responsabiliza a los miembros del equipo, de lograr resultados. — Planifica adecuadamente. — Delega y asigna prioridades adecuadamente. — 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). 	<p>Comentario: Puntuación final:</p>
<p>¿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?</p>	<p>Ejemplos de indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> — Comprende la importancia del equipo. — Solicitaría asistencia de personas con cualificaciones adicionales de forma oportuna y adecuada. — Adopta un enfoque participativo para la planificación de la tarea/misión. — Sería capaz de impartir instrucciones claras. — Se comunicaría de forma temprana con el personal para evitar malentendidos sobre tareas y plazos. 	<p>Comentario: Puntuación final:</p>
<p>¿Qué suele hacer cuando siente presión o estrés? Explique qué ámbitos cree que gestiona bien y en cuáles piensa que tiene margen de mejora.</p>	<p>Ejemplos de indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> — Establece límites adecuados a sus compañeros. — Planifica de forma realista. — Lleva un estilo de vida saludable (por ejemplo, hace ejercicio físico regular). — Garantiza un equilibrio adecuado entre su vida profesional y su vida personal. — No le da vergüenza pedir ayuda. 	<p>Comentario: Puntuación final:</p>
<p>Imagínes 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.</p>	<p>Ejemplos de respuesta:</p> <ul style="list-style-type: none"> — 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. 	<p>Comentario: Puntuación final:</p>

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: 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: — Reconoce que se trata de una acusación grave y que requiere un seguimiento inmediato a través de los canales de denuncia adecuados/internos. — Menciona una 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.

ANEXO 3. COMPROBACIONES O REUNIONES INDIVIDUALES SEMIESTRUCTURADAS

Lista de comprobación 1. Destinada a la utilización por parte de los supervisores durante las reuniones individuales semiestructuradas con integrantes de su equipo.

I. Organización de la reunión	Estado (marcar cuando se complete)
1. Informar al participante con la debida antelación de la hora, el lugar y el objeto de la reunión.	
2. Informarse sobre los antecedentes educativos y profesionales del participante.	
3. Preparar preguntas que cubran los temas pertinentes.	
4. Organizar un espacio/entorno adecuado para la reunión, respetando la confidencialidad.	
5. Tener en cuenta otras cuestiones prácticas de la reunión (material de oficina, refrigerios, etc.).	
II. Transcurso de la reunión	
1. Introducir el tema.	
2. Asegurarse de que el participante haya comprendido la finalidad de la entrevista.	
3. Informar al participante de que la reunión es confidencial.	
4. Crear un ambiente de confianza.	
5. Utilizar un lenguaje que el participante pueda comprender fácilmente.	
6. Utilizar preguntas abiertas que den lugar a respuestas descriptivas.	
7. Hacer preguntas de seguimiento cuando sea necesario.	
8. Formular las preguntas de forma constructiva.	
9. Permitir preguntas y aportaciones.	
10. Reservar una sección para las observaciones del entrevistador.	
11. Cerrar con un resumen e informar al participante de las siguientes acciones.	
III. Después de la reunión	
1. Evaluar la información y registrar observaciones en la sección pertinente.	
2. Cuando proceda, derivar al participante (cursos de formación, psicólogos en plantilla).	
3. Garantizar que la información se comunica al departamento de RR. HH. de forma adecuada para que quede registrada en el expediente del trabajador.	
4. Hacer un seguimiento del resultado en la fase de valoración.	

Posibles preguntas ⁽⁸¹⁾ que se pueden tener preparadas para la primera reunión de comprobación ⁽⁸²⁾

- ¿Ha trabajado alguna vez en un contexto similar?
- ¿En qué se parecía o se diferenciaba?
- ¿A qué retos se enfrentó en ese contexto?
- ¿Cómo le afectaron esos retos? ¿Cómo le hicieron sentir?
- ¿Cómo logró afrontarlos? ¿Qué le resultó útil y qué resultó ser tal vez menos útil?
- ¿Qué espera encontrar en este contexto profesional?
- ¿Cuáles son sus puntos fuertes? Si le hiciese a alguno de sus excompañeros esa misma pregunta, ¿qué me dirían? ¿Qué me dirían sobre sus retos personales?
- ¿Cuál es su motivación en este ámbito de trabajo? ¿Cuáles son sus intereses?

(81) Estas preguntas pueden variar ligeramente en función de la ubicación del trabajo y de las tareas en cuestión.

(82) Panou, A. y Triantafyllou, D.: Greece Staff Support Policy Plan [«Plan estratégico de apoyo al personal de Grecia», disponible en inglés], EASO. Estas preguntas están recomendadas para los nuevos trabajadores que se unen a la plantilla.

ANEXO 4. MODELOS DE ENCUESTA SOBRE LA CALIDAD DEL EMPLEO Y DEL DESPLIEGUE

A continuación se presentan algunas preguntas que pueden resultar útiles para obtener una visión global de la satisfacción del personal que trabaja en un contexto específico. Este modelo de cuestionario va seguido de algunas preguntas específicas que las autoridades pueden formular a los trabajadores que hayan estado desplegados en otros países de la EU+.

A. APOYO CONTINUO Y ENTREVISTAS DE SALIDA

MODELO DE ENCUESTA					
1. Trabajo y vida personal					
1.1. ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en su puesto actual para su empleador actual?	MENOS DE 6 MESES	6-12 MESES	1-3 AÑOS	3-5 AÑOS	MÁS DE 5 AÑOS
1.2. En su trabajo principal, ¿es un trabajador asalariado, trabaja por horas o existe otro régimen de retribución?	SALARIO MENSUAL	RETRIBUCIÓN POR HORAS	OTRO (ESPECIFIQUESE)		
1.3. ¿Cuál de las siguientes opciones describe mejor su horario de trabajo habitual?	TURNO DE MAÑANA	TURNO DE TARDE	TURNO DE NOCHE	ROTACIÓN	GUARDIAS
1.4. ¿Cuántos días al mes hace horas extraordinarias además de su horario habitual?	POR FAVOR, ESPECIFIQUE EL NÚMERO DE DÍAS:				
1.5. ¿Es obligatorio (exigido por el empleador) hacer horas extraordinarias en su trabajo principal?	SÍ	NO	OTRO (ESPECIFIQUESE)		
1.6. ¿Cómo de difícil es tomarse tiempo de asuntos propios para ocuparse de cuestiones personales o familiares?	NADA DIFÍCIL	LIGERAMENTE DIFÍCIL	BASTANTE DIFÍCIL	MUY DIFÍCIL	
1.7. ¿Con qué frecuencia interfieren las exigencias de su trabajo con su vida familiar?	A MENUDO	A VECES	RARAMENTE	NUNCA	
1.8. ¿Con qué frecuencia interfieren las exigencias de su familia con su trabajo?	A MENUDO	A VECES	RARAMENTE	NUNCA	
1.9. Tras una jornada laboral media, ¿aproximadamente cuántas horas tiene para relajarse o hacer actividades que disfrute?	ESPECIFIQUESE				
1.10. ¿Tiene algún empleo además de su trabajo principal o realiza algún otro trabajo remunerado?	SÍ	NO			
2. Condiciones laborales					
2.1. Mi trabajo exige que no deje de aprender cosas nuevas.	COMPLETAMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	EN DESACUERDO	COMPLETAMENTE EN DESACUERDO	
2.2. Tengo demasiado trabajo para hacer todo bien.	COMPLETAMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	EN DESACUERDO	COMPLETAMENTE EN DESACUERDO	
2.3. Aprovecho plenamente mis capacidades en mi trabajo.	COMPLETAMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	EN DESACUERDO	COMPLETAMENTE EN DESACUERDO	

MODELO DE ENCUESTA				
2.4. En el lugar en el que trabajo se me trata con respeto.	COMPLETAMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	EN DESACUERDO	COMPLETAMENTE EN DESACUERDO
2.5. En el lugar en el que trabajo sufro el riesgo de padecer lesiones físicas.	COMPLETAMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	EN DESACUERDO	COMPLETAMENTE EN DESACUERDO
2.6. Cuando me siento inseguro debido al ambiente de trabajo, puedo ejercer mi derecho de apartarme.	COMPLETAMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	EN DESACUERDO	COMPLETAMENTE EN DESACUERDO
2.7. No se aceptan compromisos ni atajos significativos cuando está en juego la seguridad de los trabajadores.	COMPLETAMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	EN DESACUERDO	COMPLETAMENTE EN DESACUERDO
2.8. En mi lugar de trabajo, los empleados y los supervisores colaboran para garantizar unas condiciones laborales lo más seguras posibles.	COMPLETAMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	EN DESACUERDO	COMPLETAMENTE EN DESACUERDO
2.9. Las condiciones de salud y seguridad en mi lugar de trabajo son buenas.	COMPLETAMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	EN DESACUERDO	COMPLETAMENTE EN DESACUERDO
2.10. Las condiciones de mi trabajo me permiten aprovechar mi productividad al máximo.	COMPLETAMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	EN DESACUERDO	COMPLETAMENTE EN DESACUERDO
2.11. El lugar en el que el trabajo está dirigido de forma armoniosa y eficaz.	COMPLETAMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	EN DESACUERDO	COMPLETAMENTE EN DESACUERDO
3. Supervisión del trabajo				
3.1. Las opciones de ascenso son buenas.	COMPLETAMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	EN DESACUERDO	COMPLETAMENTE EN DESACUERDO
3.2. La organización del trabajo y la cultura de la oficina fomentan el trabajo en equipo.	COMPLETAMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	EN DESACUERDO	COMPLETAMENTE EN DESACUERDO
3.3. Se promueve la participación en las decisiones que afectan al personal.	COMPLETAMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	EN DESACUERDO	COMPLETAMENTE EN DESACUERDO
3.4. Las expectativas relativas a las tareas que se deben completar se comunican de forma clara.	COMPLETAMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	EN DESACUERDO	COMPLETAMENTE EN DESACUERDO
3.5. Tengo la oportunidad de desarrollar mis propias habilidades especiales.	COMPLETAMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	EN DESACUERDO	COMPLETAMENTE EN DESACUERDO
3.6. Recibo suficiente asistencia, incluidos recursos (por ejemplo, equipos pertinentes) para hacer mi trabajo.	COMPLETAMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	EN DESACUERDO	COMPLETAMENTE EN DESACUERDO
3.7. Recibo información suficiente y pertinente para hacer un buen trabajo.	COMPLETAMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	EN DESACUERDO	COMPLETAMENTE EN DESACUERDO
3.8. Tengo mucha libertad para decidir cómo organizar mi trabajo siempre que lo complete de forma profesional.	COMPLETAMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	EN DESACUERDO	COMPLETAMENTE EN DESACUERDO
3.9. Mi supervisor/superior directo se preocupa por el bienestar de su equipo.	COMPLETAMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	EN DESACUERDO	COMPLETAMENTE EN DESACUERDO
3.10. Mi supervisor me apoya en la realización del trabajo siempre que es posible.	COMPLETAMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	EN DESACUERDO	COMPLETAMENTE EN DESACUERDO
3.11. Confío en los órganos de dirección de mi lugar de trabajo.	COMPLETAMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	EN DESACUERDO	COMPLETAMENTE EN DESACUERDO
3.12. La seguridad de los empleados es una prioridad importante para la autoridad en la que trabajo.	COMPLETAMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	EN DESACUERDO	COMPLETAMENTE EN DESACUERDO
3.13. Los ascensos se gestionan de forma justa y transparente.	COMPLETAMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	EN DESACUERDO	COMPLETAMENTE EN DESACUERDO

MODELO DE ENCUESTA				
3.14. Cuando necesito ayuda, puedo confiar en mis compañeros.	COMPLETAMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	EN DESACUERDO	COMPLETAMENTE EN DESACUERDO
3.15. Las relaciones entre los supervisores y los trabajadores en mi lugar de trabajo son buenas, respetuosas y profesionales.	COMPLETAMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	EN DESACUERDO	COMPLETAMENTE EN DESACUERDO
3.16. Cuando el trabajo se realiza adecuadamente, los superiores directos hacen comentarios positivos.	COMPLETAMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	EN DESACUERDO	COMPLETAMENTE EN DESACUERDO
4. Racismo y discriminación				
4.1. ¿Se siente discriminado de alguna forma en el trabajo debido a su origen racial o étnico?	SÍ	NO		
4.2. ¿Se siente discriminado de alguna forma el trabajo debido a su género?	SÍ	NO		
4.3. ¿Se siente discriminado de alguna forma el trabajo debido a su edad?	SÍ	NO		
4.4. En los últimos doce meses, ¿ha sufrido acoso sexual por parte de otro empleado estando en el trabajo?	SÍ	NO		
4.5. En los últimos doce meses, ¿ha sufrido algún otro tipo de acoso o amenazas (físicas/verbales) estando en el trabajo?	SÍ	NO		
4.6. ¿Ha denunciado el incidente a través de los canales pertinentes para ello?	SÍ	NO	NO EXISTE NINGÚN MECANISMO DE DENUNCIA.	
5. Bienestar físico y emocional				
5.1. En su actual lugar de trabajo, ¿tiene acceso a programas de gestión o reducción del estrés?	SÍ	NO	NO ESTOY SEGURO	
5.2. Durante los últimos doce meses, ¿con qué frecuencia ha tenido dificultades para quedarse dormido o ha dormido mal?	POR LO GENERAL DUERMO BIEN		VARIAS SEMANAS SEGUIDAS/ DE VEZ EN CUANDO	NUNCA DUERMO BIEN
5.3. ¿Cree que estos problemas para dormir están relacionados con el estrés laboral?	SÍ	NO		
5.4. En el último mes, ¿cuántos días se ha encontrado mal de salud?	NINGUNO		1 O 2	COMO MÍNIMO UN VEZ A LA SEMANA
5.5. ¿Ofrece su trabajo una buena estabilidad laboral?	SÍ	NO		
5.6. ¿Cuántas veces diría que su estado mental fue bastante malo o que se sintió deprimido/triste/enfadado durante el último mes?	CON DEMASIADA FRECUENCIA		LO NORMAL	
5.7. Los momentos en los que me sentí mal durante el último mes estuvieron principalmente relacionados con el trabajo.	SÍ	NO		
5.8. Durante el último mes, mis problemas de salud física o mental me han impedido hacer actividades habituales, por ejemplo de autoasistencia, trabajo y ocio.	SÍ	NO		

MODELO DE ENCUESTA				
5.9. Con frecuencia mi trabajo me resulta estresante.	COMPLETAMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	EN DESACUERDO	COMPLETAMENTE EN DESACUERDO
5.10. Con frecuencia me siento agotado al final de la jornada laboral.	COMPLETAMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	EN DESACUERDO	COMPLETAMENTE EN DESACUERDO
5.11. En el último mes, me ha dolido la cabeza todos los días durante al menos una semana.	SÍ	NO		
5.12. En el último mes, me ha dolido la espalda todos los días durante al menos una semana.	SÍ	NO		
5.13. En el último mes, me ha dolido el estómago todos los días durante al menos una semana.	SÍ	NO		
5.14. El último mes me lesioné en horario laboral.	SÍ	NO		
6. Cuestiones generales				
6.1. En general, ¿cuál es su grado de satisfacción laboral?	MUY SATISFECHO	ALGO SATISFECHO	NO DEMASIADO SATISFECHO	NADA SATISFECHO
6.2. A grandes rasgos, ¿cuál es su grado de satisfacción con el ambiente de trabajo general de su organización?	MUY SATISFECHO	ALGO SATISFECHO	NO DEMASIADO SATISFECHO	NADA SATISFECHO
6.3. A grandes rasgos, ¿cuál es su grado de satisfacción con el estilo de liderazgo general de su organización?	MUY SATISFECHO	ALGO SATISFECHO	NO DEMASIADO SATISFECHO	NADA SATISFECHO

Durante el análisis, en primer lugar hay que prestar especial atención las casillas marcadas en naranja. Aunque una o dos respuestas en estas casillas no tienen por qué ser necesariamente motivo de gran preocupación, es recomendable mantenerse alerta, ya que podrían indicar una necesidad del trabajador. Es importante examinar todas las respuestas proporcionadas de forma holística. Solo con este enfoque se pueden distinguir los elementos que requieren atención urgente de aquellos que se pueden abordar más adelante. Se recomienda emplear un enfoque centrado en los trabajadores y las necesidades. En caso de que un trabajador **responda afirmativamente a preguntas relacionadas con discriminación, acoso o abuso sexual o seguridad personal**, se requerirá **una consulta de seguimiento inmediata con ese trabajador**. La confidencialidad debe respetarse en todo momento cuando se usen estas encuestas.

B. MODELO DE CUESTIONARIO POSTERIOR AL DESPLIEGUE

Si un experto ha sido desplegado a otro país de la EU+ para prestar apoyo en el ámbito del asilo o la acogida, se recomienda que, tras su retorno, se le pregunten sus opiniones sobre las siguientes áreas a fin de mejorar el apoyo de la organización en el futuro.

Fase de preparación
<p>¿Consideraría que la información que recibió antes de su partida sobre sus tareas (expectativas de la contraparte receptora) fue suficiente? Sí/NO</p> <p><i>Propuestas de mejora:</i></p>
<p>¿Consideraría que la información que recibió antes de su partida sobre el entorno general de trabajo fue suficiente? Sí/NO</p> <p><i>Propuestas de mejora:</i></p>
<p>¿Consideraría que la información que recibió antes de su partida sobre la persona de referencia con la que contactar en el lugar de despliegue fue suficiente? Sí/NO</p> <p><i>Propuestas de mejora:</i></p>
<p>¿Consideraría que la información que recibió antes de su partida sobre cómo solicitar apoyo en caso de emergencia (sanitaria, de seguridad y protección) fue suficiente? Sí/NO</p> <p><i>Propuestas de mejora:</i></p>
<p>¿Se le proporcionó información acerca de la opción de acudir a un orientador interno/equipo de gestión del estrés en caso de necesitarlo? Sí/NO</p>
Fase de despliegue
<p>¿Considera que el apoyo que le prestó su propio equipo durante el despliegue fue suficiente para permitirle realizar sus tareas diarias? Sí/NO</p> <p><i>Propuestas de mejora:</i></p>
<p>¿Considera que el apoyo que le prestó la contraparte en el país de destino fue eficaz y suficiente para permitirle realizar sus tareas diarias? Sí/NO</p> <p><i>Propuestas de mejora:</i></p>
<p>A su llegada, ¿se le explicaron claramente los canales de información, particularmente para casos de emergencia (sanitaria, de seguridad y protección)? Sí/NO</p>
<p>Opcional: ¿Ha aprovechado la posibilidad de acudir a un orientador interno durante su despliegue? Sí/NO/No existía esa opción</p>
Fase posterior al despliegue
<p>¿Ha tenido la oportunidad de informar de su despliegue a su superior directo o a cualquier otra persona de su elección (por ejemplo, equipos de apoyo, orientador)? Sí/NO</p> <p><i>Propuestas de mejora:</i></p>
<p>Teniendo en cuenta su experiencia general prestando apoyo otro país, ¿cómo de probable es que recomiende a sus compañeros participar en una oportunidad de despliegue?</p>

ANEXO 5. AUTOEVALUACIÓN: PRUEBA DE AGOTAMIENTO PROFESIONAL

Existen muchas autoevaluaciones disponibles en línea que ofrecen una idea de lo cerca que se encuentra de sufrir síndrome de agotamiento profesional. El ejemplo que se presenta a continuación procede de una fuente en línea (disponible en mindtools.com).

Modelo de prueba de agotamiento profesional ⁽⁸³⁾

15 AFIRMACIONES A LAS QUE RESPONDER	NUNCA (1 PUNTO)	RARA- MENTE (2 puntos)	A VECES (3 PUNTOS)	FRECUEN- TEMENTE (4 puntos)	MUY FRECUEN- TEMENTE (5 puntos)
1. Me siento exhausto y falto de energía física o emocional.					
2. Tengo pensamientos negativos sobre mi trabajo.					
3. Soy más duro y menos comprensivo con la gente de lo que tal vez merezcan.					
4. Los pequeños problemas, o incluso mis compañeros y mi equipo, me irritan fácilmente.					
5. Me siento incomprendido o infravalorado por mis compañeros.					
6. Siento que no tengo nadie con quien hablar.					
7. Siento que estoy haciendo menos de lo que debería.					
8. Siento demasiada presión para hacer todo bien.					
9. Siento que no estoy sacando lo que quiero de mi trabajo.					
10. Siento que estoy en la organización o en la profesión equivocada.					
11. Me siento frustrado con algunas partes mi trabajo.					
12. Siento que mi capacidad de hacer un buen trabajo se ve frustrada por la burocracia o la política de la organización.					
13. Siento que hay más trabajo del que puedo hacer en la práctica.					
14. Siento que no tengo tiempo para hacer muchas de las cosas que son importantes para lograr un trabajo de buena calidad.					
15. Creo que no tengo tiempo para planificar tanto como me gustaría.					
Puntuación final					

Suma los puntos correspondientes por cada vez que haya respondido «Nunca», «Raramente», «A veces», «Frecuentemente» y «Muy frecuentemente» para calcular su puntuación total.

(83) Basada en un ejemplo de Mind Tools: «Burnout self-test» [«Autoevaluación de agotamiento profesional», disponible en inglés].

En cuanto a la puntuación, Mind Tools ⁽⁸⁴⁾ propone el siguiente sistema.

PUNTUACIÓN	OBSERVACIONES
15–18	No se presentan signos de agotamiento profesional.
19–32	Signos menores de agotamiento profesional, salvo que algunos factores sean especialmente agudos.
33–49	Cuidado: puede estar en riesgo de agotamiento profesional, especialmente si hay varias puntuaciones altas.
50–59	Se encuentra en riesgo grave de agotamiento profesional: haga algo al respecto urgentemente.
60–75	Se encuentra en riesgo muy grave de agotamiento profesional: haga algo al respecto urgentemente.

(84) Puede encontrar otras herramientas útiles, como un diario de estrés, en Mind Tools («[Stress diaries — Identifying causes of short-term stress](#)») [«Diario de estrés: identificar las causas del estrés a corto plazo», disponible en inglés, 2016].

ANEXO 6. MÉTODOS DE INTERVISIÓN

A. MÉTODO DE LOS DIEZ PASOS

El objetivo es ayudar al ponente a tratar un problema real o un acontecimiento repentino en una situación profesional. En diez pasos claros (y un paso de preparación), se guía al ponente a lo largo de un proceso que va desde describir la situación hasta formular una acción específica. Las preguntas fundamentales siempre son: ¿Qué relación tiene el ponente con el caso y con los demás actores de ese caso? ¿Cuáles son las ideas y suposiciones que subyacen a su conducta? ¿Cómo de consciente es el ponente de estas motivaciones ocultas? ¿Hasta qué punto son «correctas»?

La estructura del método garantiza que los demás participantes no proyecten sus propios análisis y problemas sobre el caso del ponente. El método permite al ponente controlar la forma en la que el grupo aborda el caso, ya que ellos determinan hasta qué punto quieren profundizar. Los pasos recomendados dan al ponente tiempo para reflexionar durante el proceso.

Además, los participantes disponen de muchas oportunidades para prestar atención adicional a las preguntas que plantean otros miembros del grupo y cómo se siente al respecto y responde el ponente, lo cual fomenta su propio proceso de aprendizaje. La estructura también crea una sensación de calma para el ponente. Los participantes no se interrumpen unos a otros para hacer las preguntas. Los pasos son un gran apoyo para el moderador.

VENTAJAS DE ESTE MÉTODO

- Gracias a su estructura, el método de los diez pasos acaba de forma natural con una línea de actuación clara. El método aborda expresamente la necesidad de acciones concretas a partir de las nuevas perspectivas obtenidas.
- Es fácil aprender, por lo que resulta adecuado para grupos de intervisión con poca experiencia.
- La estructura aporta al ponente seguridad y tranquilidad, así como la sensación de que existe un rumbo claro.
- Los participantes aprenden activamente de las preguntas de los demás a través de las respuestas del ponente.
- Los pasos que se realizan en silencio permiten al ponente reflexionar sobre el proceso y sobre la situación que están experimentando.

DESVENTAJAS

- La estructura rígida puede ser restrictiva para los participantes, incluso tras usar el método solo unas pocas veces, por lo que se corre el riesgo adicional de que los participantes descuiden la ejecución.

- Pasar por los diez pasos puede hacer que parezca que el método requiere mucho tiempo.
- Este método es menos adecuado para examinar los valores y normas subyacentes que presenta el ponente.

RIESGOS

- Este método consta de dos fases. La primera consiste en investigar y acotar el problema. La segunda, en explorar el enfoque alternativo. En la práctica, existe una tendencia a centrarse más en la primera fase. Cuando esto ocurre, el método es menos eficaz. Por tanto, es importante mantener un equilibrio.
- Cuando se hace más hincapié en la segunda fase, los participantes tienden a adoptar un papel de asesores y no ayudan al ponente a desarrollar su propia perspectiva.
- Se necesita disciplina para seguir estrictamente los pasos. Cuando se pierde la estructura, se acaban perdiendo la atención y el compromiso.

CONDICIONES/LOGÍSTICA	
Duración	2-2,5 horas
Tamaño del grupo	Entre cinco y ocho personas
Material necesario	Rotafolio y rotuladores

LOS DIEZ PASOS DE LA INTERVISIÓN

PREPARACIÓN

El moderador y el ponente tratan previamente el caso, la pregunta que se va a plantear y el método elegido. El ponente presenta el caso con unas pocas frases y acaba diciendo «Mi pregunta es...». El ponente comunica de antemano la descripción del caso y el método de intervisión elegido a los participantes y al moderador.

Paso 1. Descripción del caso

El ponente describe brevemente la situación y habla de sus impresiones, reflexiones y juicios sobre las personas implicadas en el caso. Este es el momento para que el ponente presente sus observaciones de los hechos y su experiencia consciente del caso. Explica cómo se ha comportado y las acciones que ha realizado hasta el momento respecto a esa situación específica. Presenta el problema mientras los participantes escuchan atentamente sin hacer preguntas. Estos tratan de hacerse una imagen lo más clara posible de la situación.

Paso 2. Preguntas de los participantes

Los participantes plantean al ponente preguntas aclaratorias para obtener una visión más completa de la situación. Cada participante formula tres preguntas que puedan aclarar algún aspecto de la relación entre el ponente y el caso. Los participantes hacen preguntas abiertas y se abstienen de dar recomendaciones, ya sea directamente o en forma de pregunta. Las preguntas se escriben en un rotafolio.

El ponente escucha atentamente y toma nota de la pregunta ⁽⁸⁵⁾ sin responder. El moderador trata de crear un ambiente tranquilo en el grupo que haga justicia a cada pregunta para que el ponente pueda procesarlas.

Paso 3. Evaluación de las preguntas por parte del ponente

El ponente se toma tiempo para valorar las preguntas una a una, calificando cada una como + (caliente), 0 (templado) o – (frío). «Caliente» significa que la pregunta es pertinente para el caso planteado por el ponente. «Frío» significa que, en opinión del ponente, la pregunta no es pertinente para el caso. «Templado» significa que la pregunta podría ser interesante, pero no está claro si está relacionada con el caso. En caso de que una pregunta no esté clara, el ponente puede pedir aclaraciones. Los participantes no responden a la valoración del ponente. Sin embargo, pueden prestar atención a sus dudas y a su expresión corporal. No se lleva a cabo ningún debate.

Paso 4. Respuestas del ponente

El ponente responde a las preguntas marcadas con un + (caliente) de forma concisa y sin rodeos. En cuanto a las preguntas marcadas como templado o frío, el ponente decide si responde o no. Mientras tanto, los participantes no hacen comentarios ni inician debates, incluso si el quid de la respuesta no se corresponde, en su opinión, con la valoración prevista en el paso 3.

Paso 5. Ronda final de preguntas (o ronda opcional de conversación)

Los participantes tienen la oportunidad de hacer preguntas sobre el problema del ponente. La ronda continúa hasta que no hay más preguntas. El ponente contesta de la forma más concisa posible. De nuevo, no hay debate. Se presta la atención a las respuestas a las preguntas valoradas con un + (caliente), en busca de dudas y dilemas. El moderador se asegura de que el ponente tenga tiempo de escuchar las preguntas y responder adecuadamente.

OPCIONAL

Este paso puede sustituirse por una ronda de conversación. En lugar de hacer preguntas, los participantes comentan lo que han escuchado hasta ese momento y la impresión que tienen. El ponente está presente durante esta ronda de conversación, pero se sienta de espaldas al grupo. No participa ni se incluye en la conversación. Solo toma notas de lo que escucha. A continuación, se le pregunta por sus observaciones.

Paso 6. Formulación de la esencia del caso

Los participantes escriben la esencia del caso del ponente. Los participantes se ponen en el lugar del ponente y escriben un enunciado que diga «Mi problema es...». El ponente también escribe cómo se siente al respecto tras los primeros cinco pasos. El problema debe identificarse en cuanto a la «actuación» realizada y al «papel» desempeñado. También se puede mencionar el estilo característico o la opinión dominante del ponente. Los enunciados escritos por todos los participantes, excepto por el ponente, se anotan en el rotafolio.

(85) De esta forma, tiene espacio para reflexionar sobre sus propios sentimientos/ideas sobre determinados temas.

Paso 7. Evaluación de los enunciados

En el rotafolio, el ponente valora los enunciados con un + (caliente), un 0 (templado) o un – (frío) (véase el paso 3). No se lleva a cabo ningún debate.

Paso 8. Selección de enunciado

El ponente escribe el problema tal como se ha formulado en el rotafolio, comenta lo que le ha gustado de los enunciados de los participantes (paso 7) y explica por qué los ha valorado con un + (caliente), un 0 (templado) o un – (frío) (véase el paso 3). A continuación, indica qué elementos de cada enunciado quiere usar en su propio enunciado básico.

Los demás participantes explican los motivos de sus propios enunciados. En ese momento se pueden hacer preguntas aclaratorias relativas a la conducta, opiniones o estilo del ponente. El ponente finaliza este paso reformulando el problema y escribiéndolo como enunciado en el rotafolio. Se puede formular, por ejemplo, en cuanto a la tensión entre la acción deseada y la real o entre los objetivos profesionales y las expectativas derivadas de la situación.

Paso 9. ¿Qué fuerzas mantienen el caso en marcha?

Los participantes examinan las fuerzas que evitan que el ponente cambie su comportamiento. El ponente indica cómo puede abordar el problema para cambiar su conducta profesional. Señala los elementos constructivos y los obstructivos.

Posibles preguntas

- ¿Qué quiero cambiar?
- ¿A qué cambios me enfrento?
- ¿Qué elementos están causando el dilema?
- ¿Qué polos opuestos están causando la duda?
- ¿Qué beneficios y objeciones veo?
- ¿Qué consecuencias preveo?
- ¿Qué he de tener en cuenta?
- ¿Cómo puedo presentarlo?
- ¿Qué pasos quiero seguir?
- ¿Qué quiero aprender?
- A partir de ahora, ¿a qué quiero estar atento?
- ¿Qué quería descubrir sobre mí mismo?
- ¿Cuáles son los resultados de este descubrimiento y qué haré con ellos?
- ¿Qué quiero lograr en una semana, un mes o un trimestre a partir de hoy?
- ¿Dice esto algo sobre mi forma de aprender?

Paso 10. Perspectiva de los participantes y reflexión sobre la intervisión

Cada participante escribe su propia perspectiva. ¿Qué he aprendido de este caso? Podría tener que ver con las formas preferidas de pensar y hacer preguntas, qué hace que una pregunta sea constructiva o no, qué han aprendido de las preguntas otros participantes, etc.

El moderador reflexiona sobre la sesión de intervisión con el ponente y los participantes. Esta reflexión está orientada a:

- los resultados del debate sobre el caso;
- el caso como herramienta de aprendizaje y el éxito del método empleado.

B. MÉTODO DE LAS PREGUNTAS ÚTILES

A lo largo del día, nos hacemos a nosotros mismos y a otras personas muchas preguntas con intención de recabar información útil. El objetivo de la intervisión es ayudar al ponente a través de las preguntas adecuadas. Una buena pregunta es una pregunta que ayuda.

Con el método de las preguntas útiles, las personas aprenden qué constituye una pregunta eficaz para la intervisión. Este aprendizaje es doble.

- Por un lado, el método muestra los motivos de la persona que hace la pregunta y el impacto que esta tiene.
- Las preguntas útiles también son un método de desarrollo que mejora la calidad de las preguntas planteadas por el grupo de intervisión, así como otras situaciones (laborales).

Con este método, el ponente debe darse cuenta de qué significa para él una pregunta y si le ayuda a descubrir nuevos aspectos de su caso. Muchas preguntas de los participantes tienen que ver con su propio deseo de recibir información sobre el contexto del caso. El **ponente** ya conoce estos detalles, por lo que las preguntas sobre el contexto no presentan un valor añadido para él. Por ejemplo, ¿qué tamaño tiene la empresa? ¿Cuánto tiempo lleva activo el proyecto? ¿Qué estilo de liderazgo tiene la persona a cargo? Por cuestiones de comodidad, estas se denominan «preguntas de curiosidad». Este tipo de preguntas de los participantes no está destinado a ayudar al ponente.

Una situación habitual es ser interrumpido por un compañero cuando se está hablando con un solicitante, perdiendo el hilo de las preguntas que hay que preguntar. Un compañero puede tener un conjunto de preguntas diferentes. Además, tener una lista de preguntas en la mente puede distraer del contenido de las respuestas, ya que la atención está en las preguntas que quedan por formular.

El método de las preguntas útiles exige que se preste atención al ponente y se responda a sus contestaciones y a su conducta no verbal para poder apoyar su hilo de pensamiento, no el propio.

El método guía al grupo de intervisión para que mejore drásticamente la calidad de sus preguntas. La persona al mando es el ponente, que puede mejorar sus propias posibilidades de éxito en la intervisión. Depende del ponente indicar si considera que una pregunta es útil o no para su caso. A las preguntas que no son útiles no se les presta atención, y de hecho no se contestan. Esto representa una valoración directa de las preguntas y razonamientos de los participantes.

Ventajas. Este método aporta información sobre la diversidad de las preguntas y su efecto en el ponente. Hay muchas maneras de hacer una pregunta. Observar las variaciones de las preguntas puede ser enriquecedor y una forma de ampliar el propio repertorio de preguntas. Los ponentes aprenden que en la práctica diaria existe una tendencia natural a responder a cualquier pregunta. Contestar parece una reacción automática. Con este método, descubren que es mejor pensar en si la pregunta tiene alguna utilidad y, en función de ello, contestar a la persona que la hizo.

- Se aprende al hacer y recibir comentarios directos sobre las preguntas planteadas. Los participantes pueden reformular su pregunta y volver a plantearla, y ver qué es realmente útil para el ponente en el caso específico.
- El método acelera el proceso de intervisión. Dado que las preguntas que no resultan útiles se ignoran, se pasa menos tiempo respondiendo a las que no sean pertinentes o eficaces.
- Las preguntas útiles aportan información sobre el impacto de una cuestión. El resultado no es solo ventajoso para el ponente, sino que los participantes también ganan experiencia y práctica respecto a las preguntas que realmente contribuyen. Al elegir a qué preguntas responder, el ponente ayuda a los participantes a aprender cuáles son útiles. De esta forma, los participantes reciben información inmediata.
- El ponente acepta las preguntas constructivas rápidamente. Las preguntas útiles son más eficaces, y este aumento de la velocidad y el impacto aumenta a su vez la eficacia de la intervisión.
- Este método también es adecuado para grupos con poca experiencia, y es un buen ejercicio para un grupo de intervisión que desee mejorar la calidad de sus preguntas.

DESVENTAJAS

- Al principio este método puede llevar a los participantes a un estancamiento. Se verán fuera de su zona de confort porque algunas de sus preguntas no serán útiles para el ponente, y por tanto no recibirán respuesta.
- El método puede hacer que el grupo se quede en silencio si a los participantes les resulta difícil formular preguntas útiles.

RIESGOS

- El ponente responde automáticamente a preguntas que no son útiles.
- El moderador debe centrarse en el ponente, que es, al fin y al cabo, quien decide si la pregunta es útil o no.

- El ponente no debe dar respuestas socialmente deseables (o políticamente correctas), sino que debe expresar si algo resulta útil o no.
- El método exige que se mantenga una postura abierta y constructiva respecto a los demás. Todos tenemos tendencia a pensar desde nuestro propio punto de vista y no desde el del ponente.
- A veces una persona puede sentirse «incapaz» porque no se le ocurre una pregunta útil. Es bueno aprender que las preguntas que se hacen pueden ser o no útiles en un caso concreto.
- Los participantes deben considerar esta una oportunidad para aprender; no debe convertirse en un concurso de quién hace más preguntas o las mejores preguntas.

CONDICIONES/LOGÍSTICA	
Duración	1-1,5 horas
Tamaño del grupo	Entre cinco y ocho personas
Material necesario	Ninguno

Posibles preguntas

- ¿Qué significa esto para ti?
- ¿Qué pasaría si...?
- ¿Cuáles son las alternativas a...?
- ¿Qué más puedes hacer?
- ¿Qué ganas tú?
- ¿Se te ocurre alguna situación en la que las cosas te saliesen de otra forma?
- ¿Cómo te afectó?
- ¿Qué te gusta de...?
- ¿Cuáles son sus metas?
- ¿Qué pasaría si...?
- ¿Con qué cualidades contribuiste tú?

Preparación. El moderador y el ponente tratan previamente el caso, la pregunta que se van a plantear y el método elegido. El ponente prepara el caso con unas pocas frases y acaba diciendo «Mi pregunta es...». Envía de antemano la descripción del caso y el método elegido a los participantes y al moderador.

Paso 1. Descripción del caso

El moderador explica el método. El ponente debe tomarse tiempo para procesar cada pregunta y, a continuación, indicar cómo le hace sentir/pensar y si le resulta útil o no. No debe responder a las preguntas que no sean útiles. El ponente explica el caso en unas pocas frases, terminando con su pregunta. Esta puede escribirse en un rotafolio.

Paso 2. Preparación de las preguntas

Los participantes escriben algunas preguntas que les gustaría hacer y que pueden servir como punto de partida. Una vez que han escrito las preguntas, cada participante las pone en el orden en que quiere formularlas.

Paso 3. Formulación de las preguntas

- Un participante hace la primera pregunta. El ponente reflexiona sobre la pregunta en silencio. A continuación, explica qué le hace sentir/pensar esa pregunta e indica si le resulta útil. ¿La pregunta ayuda al ponente a pensar sobre su problema? Todavía no se responde a la pregunta; esto solo se hace una vez que el ponente haya determinado que la pregunta es útil. **Opcional:** El participante explica por qué ha hecho la pregunta. A continuación, el grupo dirime si el efecto de la pregunta se corresponde con la intención de su autor.
- El siguiente participante hace su primera pregunta y se sigue el mismo procedimiento. Cuando hay distintos participantes que tienen la misma pregunta, el moderador puede decidir si se vuelve a formular. En ocasiones, las pequeñas diferencias pueden resultar útiles. Si no es el caso, se formulará la siguiente pregunta de la lista.
- Los participantes se turnan. Si es necesario, anotan si su pregunta fue útil o no y por qué. El moderador consulta regularmente al ponente para ver si este necesita modificar el enunciado del problema.

Paso 4. Ronda (opcional) de charla constructiva

Si llega un momento en que se ha vuelto complicado pensar y hacer preguntas útiles, el moderador puede decidir insertar una ronda de charla constructiva. Este sistema puede aportar a los participantes nuevas perspectivas que pueden darles ideas de preguntas. Lo importante aquí es que los participantes exploren formas posibles de dar con preguntas útiles juntos. La siguiente ronda puede dirigirse a encontrar esas formas. Al contrario de lo que ocurre con una charla ordinaria, en la que nos hacen preguntas, se puede decidir charlar haciendo únicamente preguntas útiles basadas en observaciones de hipótesis. Las preguntas pueden ampliar la perspectiva del ponente.

Ejemplos de preguntas

- ¿Qué te parecería...?
- ¿Qué piensas realmente de...?
- En este ejemplo, ¿qué te hace...?
- ¿Cuáles serían tus objetivos?

El ponente indica que es lo que más le ha afectado y en qué se quiere centrar en la siguiente ronda.

Paso 5. Segunda ronda de preguntas

Esta segunda ronda de preguntas está basada en el ponente. Los participantes no tienen que seguir un turno para hacer sus preguntas. Si a alguien no se le ocurre una pregunta útil, puede explicar cuál es su intención y pedir ayuda al grupo para formular la pregunta adecuada.

Paso 6. La esencia del problema

Una vez que se han hecho todas las preguntas, cada participante formula la esencia del caso en forma de una pregunta constructiva. Por ejemplo, si el participante piensa que la esencia es el sentido de la responsabilidad del ponente en su labor como asesor, puede hacer una pregunta como «¿Cómo te afecta ser un asesor?» o «En tu opinión, ¿qué es un buen asesor?».

Si esto es demasiado difícil para los participantes, la alternativa es formular la pregunta constructiva en forma de enunciado: «Mi problema es...». Responder a esta pregunta permite que cada participante se ponga en el lugar del ponente.

Paso 7. Lecciones y plan de actuación del ponente

El ponente explica qué ha aprendido, qué va a cambiar de su conducta y los pasos que seguirá para hacerlo.

Paso 8. Lecciones de los participantes

Cada participante escribe su propia perspectiva. ¿Qué ha aprendido de este caso? Podría tener que ver con las formas preferidas de pensar y hacer preguntas, qué hace que una pregunta sea constructiva u obstructiva, qué ha aprendido de las preguntas de otros participantes, etc.

Step 9. Reflection on intervision

The facilitator reflects on the intervision sessions with the case provider and participants. This reflection is aimed at:

- los resultados del debate sobre el caso;
- el caso como herramienta de aprendizaje y el éxito del método empleado.

NORMAS Y DIRECTRICES QUE SE DEBEN TENER EN CUENTA CON TODOS LOS MÉTODOS DE INTERVISIÓN

Mejorar el funcionamiento personal mediante la intervisión requiere una mentalidad abierta y honesta. Los participantes deben estar dispuestos a explicar al grupo por qué han elegido un enfoque determinado para su trabajo, sus problemas personales y sus emociones. Para que la intervisión tenga un resultado valioso, es indispensable que los participantes ocupen el mismo nivel jerárquico. Reflexionar abiertamente sobre el propio funcionamiento personal también requiere confianza y confidencialidad entre los participantes de la intervisión. Es preciso garantizar que la información compartida durante la intervisión se trate de forma **confidencial**.

IMPORTANCIA DE LA TRANSPARENCIA

Los participantes deben saber con antelación qué pueden esperar de las sesiones de intervisión. Esto no solo sirve para que puedan prepararse, sino también para evitar confusiones y sorpresas desagradables. Las siguientes cuestiones de una sesión de intervisión deben aclararse y comunicarse por adelantado:

- ámbito de la intervisión (funcionamiento personal de los trabajadores/caso de un solicitante);
- número máximo de participantes (por ejemplo, en el caso de equipos grandes, ocho participantes);
- frecuencia de las sesiones de intervisión (por ejemplo, una vez al mes);
- duración de la sesión (máximo tres horas);
- número máximo de casos que se tratarán en cada sesión (por ejemplo, dos).

LAS NORMAS DE CONDUCTA IMPORTANTES PARA LOS PARTICIPANTES Y EL MODERADOR INCLUYEN:

- No hacer juicios de valor. Las conductas o afirmaciones que comuniquen juicios o desaprobación de otros participantes no producen cambios positivos y deben ser evitadas.
- No hacer preguntas con «por qué» siempre que sea posible evitarlo. Estas preguntas suelen indicar que no se comprenden los motivos, por lo que constituyen un juicio.
- Hacer preguntas abiertas para obtener aclaraciones invita a los participantes a explicar sus argumentos/motivos. Por ejemplo, «¿Puedes hablarme más de esto?». Este tipo de preguntas proporcionarán información importante y contribuirán a un ambiente de cooperación.
- No ser condescendiente. Deben evitarse los consejos o las recomendaciones de qué hacer o cómo comportarse, incluidas afirmaciones como «Yo en tu lugar...». Hay que tratar de ofrecer información pertinente y propuestas tentativas y de hablar sobre alternativas. Las aportaciones deben tratar de conectarse con la experiencia de la otra persona. Cada uno debe ser libre de tomar sus propias decisiones. Esto es más adecuado y eficaz que copiar el punto de vista de otra persona.
- No hacerse responsable de los problemas de los compañeros. Hay que tratar de motivarlos y apoyarlos para que resuelvan sus propios problemas.
- Escuchar con atención. No se debe hablar demasiado ni interpretar, sino asegurarse de haber entendido correctamente resumiendo lo que uno considera que ha dicho la otra persona y preguntando si esa era su intención.
- A ser posible, ceñirse al momento presente: Qué siente o piensa la persona ahora mismo, qué significan estas cosas/emociones para la persona en este momento, cuál es su punto de vista, etc. De esta forma suele obtenerse información más pertinente para cambiar la conducta que hablando de acontecimientos pasados.
- Prestar atención a las emociones. Cómo se siente y qué piensa la persona, cómo le afectan determinados acontecimientos, etc. Esto puede ayudar a la persona a darse cuenta de los motivos de su conducta.

- Mostrar comprensión e interés. Una forma de mostrar interés es preguntar a la persona cómo se siente y cómo van las cosas.
- Tratar a la persona con respeto. Valorar las aportaciones de los demás, disculparse en caso de malentendido, etc.
- No hacer de terapeuta. Escuchar con atención es importante, pero hay que tener cuidado de no adoptar el papel de un terapeuta.

ANEXO 7. ACTIVIDADES DE FOMENTO DEL ESPÍRITU DE EQUIPO POR ETAPAS

A continuación se ofrece información y aclaraciones adicionales sobre las distintas etapas de la creación de un equipo y las actividades asociadas.

LAS CINCO ETAPAS DE LA CREACIÓN DE LOS EQUIPOS

FORMACIÓN	CONFLICTO	NORMALIZACIÓN	DESEMPEÑO	DISOLUCIÓN/ TRANSFORMACIÓN
<ul style="list-style-type: none"> — Presentaciones/intercambio de información personal. — Crear una dirección y objetivos claros para el proyecto. — Establecer límites y definir las conductas aceptables. — Crear relaciones y abordar la tarea. — Valorar los conocimientos, capacidades y destrezas de cada miembro del equipo. — Centrarse más en los procesos del equipo que en las tareas. — Colaborar para garantizar que se asignen funciones/responsabilidades a todos los integrantes del equipo. — Empezar a establecer las normas del equipo 	<ul style="list-style-type: none"> — Identificar y abordar las conductas improductivas. — Aprender a escuchar y respetar ideas y puntos de vista distintos. — Aceptar la diversidad de opiniones y desarrollar la tolerancia entre los miembros del equipo. — Trabajar en resolver las dificultades para permitir el desarrollo de confianza y respeto. — Resolver las diferencias interpersonales. — Centrarse en solucionar los problemas y aclarar los objetivos. 	<ul style="list-style-type: none"> — Responsabilizarse de la toma de decisiones y la resolución de problemas. — Definir cómo progresará el equipo. — Alcanzar un acuerdo sobre las normas escritas y no escritas para trabajar juntos. — Determinar cómo se compartirá la información. — Acordar cómo se solucionarán los conflictos. — Decidir qué herramientas y procesos se utilizarán para hacer el trabajo. — Compartir datos, explorar soluciones y trabajar en pro de un objetivo común. — Colaborar. 	<ul style="list-style-type: none"> — Funcionar sin la supervisión de un líder. — Ganar independencia. — Tomar decisiones y solucionar problemas de forma rápida y eficaz. — Trabajar para resolver los problemas y alcanzar un consenso sin obstaculizar el proyecto. — Aprovechar los puntos fuertes de los integrantes del equipo. — Centrarse más en las tareas que en los procesos. — Celebrar las distintas opiniones para dar pie a decisiones creativas. — Delegar y compartir el liderazgo. — Hacer un seguimiento del progreso, celebrar los hitos y generar camaradería. 	<ul style="list-style-type: none"> — Celebrar los éxitos. — Recoger las mejores prácticas y las lecciones extraídas de cara al futuro. — Buscar oportunidades para poner cierre a la experiencia. — Despedirse y hacer preparativos para mantenerse en contacto.

Fuente: © Las cinco etapas de la creación de un equipo están basadas en una imagen de Mind Tools (mindtools.com).

Nota: No siempre es necesario invitar a un moderador externo. Las actividades también pueden ser dirigidas por el jefe de equipo o el responsable/especialista de RR. HH., por ejemplo. Sin embargo, en caso de surgir un conflicto de intereses se debe invitar a un moderador externo que sea neutral a fin de evitar sesgos.

FASE 1. FORMACIÓN

Ejercicio de introducción: común y único ⁽⁸⁶⁾



20–30 minutos (máximo)



10–20 participantes

Se crean grupos de cuatro o cinco personas y se les permite descubrir qué tienen en común, así como las características interesantes que sean únicas de integrantes concretos del grupo.

OBJETIVO

Este ejercicio promueve la unidad, ya que ayuda a los miembros del grupo a darse cuenta de que tienen más cosas en común con sus compañeros de lo que pueden pensar al principio. A medida que la gente toma conciencia de sus propias características únicas, también puede ayudar a los demás a sentirse capaces de ofrecer al grupo algo especial.

MATERIALES

Dos hojas de papel y un bolígrafo para cada grupo.

INSTRUCCIONES

Se forman grupos de entre cinco y ocho personas y se les dan dos hojas de papel y un lápiz o bolígrafo. La primera parte de la actividad consiste en encontrar los **puntos comunes**: cada grupo crea una lista de las cosas que comparten. Los elementos enumerados deben ser aplicables a todos los miembros del subgrupo. Hay que evitar escribir características visibles (por ejemplo, «Todos tenemos pelo» o «Todos llevamos ropa»). El objetivo es profundizar más. Tras unos cinco minutos, se pide a un representante de cada subgrupo que lea su lista.

Entonces, en función de los objetivos de la sesión, se puede hacer que la mitad de cada subgrupo rote para obtener una mayor variedad de características o se pueden dejar los subgrupos como están. En la segunda hoja de papel deben escribir características únicas, es decir, que correspondan únicamente a una persona del grupo. El grupo debe encontrar al menos dos características únicas para cada persona. Después de cinco-siete minutos, se puede pedir a cada persona que diga sus características únicas o a una sola persona que las lea una a una y que los demás traten de adivinar a quién corresponden. De nuevo, el objetivo es ir más allá de lo superficial, evitando las características que sean fácilmente visibles.

(86) Cserti, R.: «Common and unique» [«Común y único», disponible en inglés], SessionLab, 2018.

- **Actividad 1:** definir objetivos ⁽⁸⁷⁾

Los objetivos del equipo son declaraciones que lo guían para que cumpla sus responsabilidades y sus necesidades profesionales. Si los objetivos son claros y realistas, no solo son una hoja de ruta para el equipo, sino también su motivación. Los objetivos son importantes a muchos niveles distintos.

- Establecen las normas para mejorar.
- Centran la actividad.
- Miden el progreso.
- Conectan al equipo con la organización.
- Son una fuente de motivación y energía.
- Son la base para la toma de decisiones.
- Conforman la «verdad» y el propósito de un equipo.

Los mejores objetivos son objetivos **«SMART»**. Estas son las siglas en inglés de «**s**pecific, **m**easurable, **a**chievable, **r**ealistic and **t**imely» (específicos, medibles, realistas, pertinentes y delimitados en el tiempo).

INSTRUCCIONES

Paso 1. A fin de motivar a los miembros del equipo para que empiecen a pensar significativamente sobre los objetivos que se deben establecer, pídeles que respondan a dos preguntas de reflexión.

- ¿Cuál es la razón de ser del equipo?
- ¿Cuáles serían los logros del equipo en el mejor de los casos (el futuro ideal)?

Paso 2. Teniendo en cuenta la razón de ser del equipo y la visión de su futuro ideal, indique a los integrantes que **escriban tres cosas que personalmente les gustaría que logre el equipo** para el final del año siguiente (ajustando el marco temporal para que se adapte a la situación del equipo). En otras palabras, ¿cuáles les gustaría que fuesen los objetivos del equipo?

Paso 3. Pida a cada miembro del equipo que comparta los objetivos que desea. Estos se anotan en una pizarra blanca y, a continuación, se agrupan y se les asigna una prioridad. A continuación, se comparan los principales objetivos con los criterios SMART. ¿Son objetivos específicos, medibles, realistas, pertinentes y delimitados en el tiempo?

(87) Workshop Exercises: «[Focusing a team](#)» [«Cómo orientar a un equipo», disponible en inglés].

Paso 4. Los objetivos seleccionados se activan utilizando el siguiente cuadro.

OBJETIVOS	PERSONA DE REFERENCIA	RECURSOS NECESARIOS	PERSONAS QUE PUEDEN AYUDAR	INDICADORES DE ÉXITO	CALENDARIO
Objetivo 1					
Objetivo 2					
Objetivo 3					
etc.					

Paso 5. Preguntas para un debate de seguimiento.

- ¿Cuáles son algunos obstáculos que pueden hacer que sea difícil alcanzar cada objetivo?
- ¿Cómo se pueden superar esos obstáculos?
- ¿Qué puede hacer cada miembro del equipo individualmente para ayudar a lograr los objetivos comunes?
- ¿Cómo debemos reconocer o celebrar los objetivos alcanzados?
- ¿Cómo nos responsabilizamos de alcanzar cada objetivo?
- ¿Cómo nos mantenemos centrados en nuestros objetivos? Es decir, ¿cómo los mantenemos frescos en nuestra mente para no «olvidarlos» ni descuidarlos?
- ¿Cómo podemos alcanzar nuestros objetivos de una forma más eficiente? ¿Y más gratificante?

Durante el quinto paso, las principales respuestas a cada pregunta se recogen en un rotafolio. Para ello, se puede poner cada pregunta en una hoja y pedir a cada miembro del equipo que escriba sus respuestas directamente debajo o, si el grupo es más pequeño, el moderador puede anotar los comentarios del grupo.

Aclarar las funciones del equipo ⁽⁸⁸⁾



120–180 minutos



1–10 participantes

Los acuerdos sobre las funciones individuales dentro de un equipo funcionan como contratos. Aclaran la situación para los miembros del equipo y ayudan a centrar su energía. Esta actividad consta de dos partes.

OBJETIVO

Aclarar las funciones del equipo.

MATERIALES

Un cuadro y un bolígrafo para cada participante.

(88) Workshop Exercises: «Clarifying roles» [«Aclarar funciones», disponible en inglés].

INSTRUCCIONES

Parte 1: responsabilidades laborales

Cada miembro del equipo debe reflexionar sobre su puesto de trabajo específico y, a continuación, **identificar unas siete responsabilidades laborales básicas**. Estas responsabilidades se colocan en el siguiente cuadro, que a continuación se completa según lo indicado.

RESPONSABILIDADES DEL PUESTO	CLASIFICAR POR IMPORTANCIA PARA EL PUESTO DE TRABAJO (1 = LA MÁS IMPORTANTE)	PORCENTAJE GENERAL DE TIEMPO DE TRABAJO QUE DEDICA REALMENTE A ESTA RESPONSABILIDAD.	PORCENTAJE DE TIEMPO QUE CREE QUE DEBERÍA ESTAR DEDICANDO A ESTA RESPONSABILIDAD EN CONDICIONES IDEALES	A. ¿ESTA RESPONSABILIDAD ES ADECUADA PARA SUS CAPACIDADES? (1 = NO, 2 = PARCIALMENTE, 3 = SÍ)	B. COMPARATIVAMENTE, ¿LE GUSTA TENER ESTA RESPONSABILIDAD? (1 = NO, 2 = PARCIALMENTE, 3 = SÍ)
1.					
2.					
3.					
4.					
5.					
6.					
7.					

Parte 2: debate

Cada miembro del equipo comparte su cuadro personal de responsabilidades y lo coloca en un rotafolio o similar para que lo vean los demás. A continuación se trabaja para aclarar y ajustar las funciones y responsabilidades del equipo mediante un debate sobre las siguientes preguntas:

- ¿Hay alguna responsabilidad que afecte a su capacidad de contribuir a las tareas del equipo?
- Al revisar los cuadros de otros miembros del equipo, ¿ve alguna responsabilidad que esté «descuidada»? Esto quiere decir que una responsabilidad recibe menos apreciación de la que merece.
- Al revisar los cuadros de otros miembros del equipo, ¿ve alguna responsabilidad que sea redundante o esté «sobrecargada»?
- ¿Está haciendo algo con lo que no se sienta cómodo mientras otra persona ha indicado que le gusta hacerlo más que a usted?
- ¿Hay casos en los que se deban consolidar, intercambiar o eliminar responsabilidades?
- ¿Se está haciendo demasiado trabajo que no se ajuste o pertenezca a las responsabilidades que le corresponden dentro del equipo?
- ¿Existen ámbitos de conflicto?
- ¿Es posible racionalizar los esfuerzos?

- Al examinar la información de todos estos cuadros, ¿cómo reestructuraría sus responsabilidades laborales para prestar más apoyo al equipo?

Deben tomarse notas y escribirse de forma visible en el rotafolio. Distintos voluntarios del grupo pueden turnarse para tomar notas.

FASE 2. CONFLICTO

Dar y recibir comentarios ⁽⁸⁹⁾



120–180 minutos



1–10 participantes

OBJETIVO

Mostrar a los participantes los **cuatro tipos distintos de comentarios** que se pueden intercambiar en una misma situación. Esta actividad debe demostrar que no recibir comentarios o recibir solo comentarios positivos no es beneficioso.

MATERIALES

Una bola de golf.

INSTRUCCIONES

Paso 1. Se pide que cuatro miembros del grupo se presenten como voluntarios.

Paso 2. Se les informa de que, uno a uno, se les pedirá que vuelvan a la sala para buscar una bola de golf.

Paso 3. Se les pide que salgan de la sala.

Paso 4. Se informa a los demás participantes de su papel en esta actividad.

- **SILENCIO.** Cuando el primer voluntario entre en la sala, los participantes deben mantenerse en completo silencio y no moverse.
- **COMENTARIOS NEGATIVOS.** Cuando el segundo voluntario entre en la sala, todos los participantes deben hacer comentarios negativos, con independencia de lo cerca o lejos que esté de la bola.
- **NOTA SOBRE LOS COMENTARIOS NEGATIVOS.** Aviso para el moderador: esta situación puede volverse incómoda o hiriente, por lo que es importante conocer al grupo e intervenir en caso necesario.

(89) Health Workforce Initiative: [Effectively giving and receiving feedback](#) [«Cómo hacer y recibir comentarios de forma eficaz», disponible en inglés], Health Workforce Initiative, California, 2016.

Hay que ser sensible a las dinámicas del grupo, pero animar a los participantes a que utilicen esta estrategia para aprender sobre el intercambio de comentarios. Se instruye al grupo para que haga el tipo de comentarios negativos, ya sea con palabras o mediante el lenguaje corporal, que pueden recibir en el trabajo cuando alguien no está satisfecho. Los participantes **no** deben responder en ningún caso cuando se les pidan instrucciones o ayuda (salvo burlándose).

- **COMENTARIOS POSITIVOS.** Cuando el tercer voluntario entre en la sala, todos los participantes deben hacer comentarios positivos pero no específicos (por ejemplo, «Bien hecho», «Me gusta mucho cómo estás buscando») con independencia de lo cerca o lo lejos que el voluntario se encuentre respecto a la bola. Los participantes **no** deben responder cuando se les pidan instrucciones o ayuda (salvo con exclamaciones adicionales de «Venga, tú puedes» o «Confiamos en ti»).
- **COMENTARIOS ESPECÍFICOS.** Cuando el cuarto voluntario entre en la sala, los participantes deben darle pistas y recomendaciones específicas para encontrar la bola, pero sin indicar dónde se encuentra. Deben responder a las preguntas de sí/no.

Paso 5. Esconda la bola de golf. Invite a los voluntarios a pasar uno a uno. Cada voluntario recibe el tipo de comentarios que se indican anteriormente.

- **Silencio.** Para el primer voluntario, la bola de golf se esconde en un lugar no demasiado complicado de la sala. El voluntario dispone de dos-tres minutos para la búsqueda.
- **Comentarios negativos.** Para el segundo voluntario se elige un escondite algo más difícil. El voluntario dispone de dos-tres minutos para la búsqueda.
- **Comentarios positivos pero genéricos.** Para el tercer voluntario se elige un escondite más difícil. El voluntario dispone de dos-tres minutos para la búsqueda.
- **Comentarios específicos.** Para el cuarto voluntario se elige un escondite aún más difícil. El voluntario dispone de dos-tres minutos para la búsqueda.

Paso 6. Se pide a todos los voluntarios que vuelvan a entrar, se les pregunta por su experiencia y se tratan las siguientes preguntas:

- ¿Cómo se sintieron mientras buscaba la bola?
- ¿Qué le hicieron pensar/sentir los comentarios que les hacían?
- ¿Cómo afectaron los comentarios a sus acciones?
- ¿Cómo les hicieron sentir los comentarios recibidos respecto a las personas que los hacían?
- Si este fuese el tipo de comentarios que reciben todos los días, ¿cómo se sentirían?
- Exploración de experiencias laborales: ¿qué tipo de comentarios han recibido el trabajo?

Actividad de conflicto: cuatro palabras ⁽⁹⁰⁾

Nota: Esta actividad debe ser dirigida por una **persona neutral** que no forme parte del equipo/del conflicto.



60–120 minutos



10–20 participantes

OBJETIVO

Conseguir que los miembros del equipo trabajen para resolver un conflicto y solucionar sus diferencias de opinión y sus distintas formas de gestionar las disputas.

MATERIALES

Una hoja de papel y un bolígrafo para cada persona.

INSTRUCCIONES

Paso 1. Cada miembro del equipo escribe cuatro palabras que asocie con la palabra «conflicto».

Paso 2. Se les pide que formen parejas y que cada una de ellas elija las mejores cuatro palabras de las ocho que han escrito entre los dos. Al final, cada pareja tendrá cuatro palabras.

Paso 3. Cada pareja se une con otra pareja y continúa el proceso. Se repite hasta que el equipo esté dividido en solo dos grupos que negocian entre sí para acordar las cuatro palabras que más tengan que ver con la palabra «conflicto».

Paso 4. Extracción de información. Se plantean al grupo las siguientes preguntas:

- ¿Cómo os sentisteis durante el ejercicio?
- ¿Alguien se sintió incómodo? ¿Por qué?
- ¿Hubo alguien que asumiese el control y tomase el mando?
- ¿Hubo algún conflicto?
- ¿Hay algo que os gustaría haber hecho de una forma distinta?
- ¿Qué técnicas utilizasteis para seleccionar las cuatro palabras?
- ¿Qué habéis aprendido con este ejercicio?

(90) Management Training Specialists: «Conflict management exercises and activities to use with your team» [«Ejercicios y actividades de gestión de conflictos para equipos», disponible en inglés], 2020.

FASE 3. NORMALIZACIÓN

Torre de espaguetis y nubes ⁽⁹¹⁾



45–60 minutos



5–100 participantes

OBJETIVO

Conseguir que los miembros del equipo colaboren y aprendan sobre su propia función dentro del equipo.

MATERIALES

Se asigna a cada equipo un kit con los siguientes elementos:

- 20 espaguetis. Es necesario utilizar espaguetis (crudos).
- Un metro de cinta de carrocerero. Sirve cualquier cinta de carrocerero normal. La cinta se pone en un lado de la mesa, en la parte de atrás de una silla o en una pared cercana. Si se mete enrollada en la bolsa, se enredaría.
- Un metro de hilo. Debe tratarse de un hilo que se pueda romper fácilmente con la mano. Si es más grueso, el kit debe incluir también unas tijeras.
- Una nube (golosina). La marca de la nube es indiferente, pero debe tener más o menos el tamaño «estándar». Hay que evitar las nubes muy pequeñas o grandes, y a ser posible elegir nubes que estén blandas y no secas.
- Bolsas de papel. Se pueden usar bolsas de papel de aproximadamente 30 × 10 cm, así como sobres manila DIN A4.

Los objetos deben introducirse en el sobre o la bolsa para que sea más fácil distribuirlos sin que se vea de qué se trata, maximizando el elemento sorpresa.

ASEGÚRESE DE DISPONER DE LAS SIGUIENTES HERRAMIENTAS PARA DIRIGIR LA PRUEBA:

- Cinta métrica. Es necesario disponer de una cinta métrica retráctil para poder medir la altura de las estructuras una vez finalizada la prueba.
- Cronómetro o aplicación equivalente. La prueba en sí requiere dieciocho minutos. Veinte minutos son demasiados y quince no son suficientes. Se puede usar un cronómetro, pero la mejor opción es utilizar un proyector para mostrar la cuenta atrás.
- Un sistema de sonido para reproducir música durante la prueba. Debe utilizarse una lista de reproducción que dure exactamente dieciocho minutos. La prueba se acaba cuando finalice la última canción.

(91) Wicked Problem Solving: «[Running a marshmallow challenge is easy!](#)» [«¡Hacer una prueba con nubes es fácil!», disponible en inglés]; Ruth, A.: «[Five team-building exercises that increase collaboration](#)» [«Cinco ejercicios de fomento del espíritu de equipo que mejoran la colaboración», disponible en inglés], Forbes, 2016.

INSTRUCCIONES

Paso 1. Impartir instrucciones claras.

- El objetivo es construir la estructura independiente más alta. El equipo ganador es el que tenga la estructura más alta, medida desde la superficie de la mesa a la parte superior de la nube. Esto quiere decir que la estructura no puede estar suspendida de un elemento más alto, como una silla o el techo.
- La estructura debe estar coronada por la nube entera. Cortar o comer parte de la nube es motivo de descalificación del equipo.
- No es necesario emplear todos los elementos del kit. El equipo puede utilizar todos los espaguetis que quiera hasta un máximo de 20, y tanto hilo o cinta como desee. La bolsa de papel no puede formar parte de la estructura.
- Los espaguetis, el hilo y la cinta pueden cortarse. Los equipos son libres de cortar los espaguetis, la cinta y el hilo para crear nuevas estructuras.
- La prueba dura dieciocho minutos. Una vez se te agote el tiempo, el equipo no puede sujetar la estructura. Si alguien está tocando o sosteniendo la estructura al final de la prueba, su equipo será descalificado.
- Compruebe que todo el mundo ha entendido las normas. Repítalas tantas veces cuando sea necesario, y como mínimo tres veces. Pregunte si alguien tiene alguna duda antes empezar.

Paso 2. Inicio de la prueba.

Ponga en marcha el cronómetro y encienda la música para marcar el inicio de la prueba.

- Pasee por la sala. Es impresionante ver el desarrollo de las estructuras y observar los patrones de innovación que siguen la mayoría de equipos.
- Recuerde a los equipos el tiempo que queda. Puede hacerlo, por ejemplo, cuando queden doce minutos, nueve minutos (la mitad del tiempo), siete minutos, cinco minutos, tres minutos, dos minutos, un minuto y treinta segundos, y terminar con una cuenta atrás en los diez últimos segundos.
- Vaya anunciando qué tal van los equipos. Informe a todo el grupo del progreso de los equipos. Cada vez que un equipo construya una estructura que se mantiene de pie, anúncielo. Fomente una rivalidad amistosa. Anime a los participantes a mirar a su alrededor. No tenga miedo de aumentar el nivel de energía y de competitividad.
- Recuerde a los equipos que los que sujeten la estructura serán descalificados. Algunos equipos querrán sostener su estructura al final, normalmente porque han colocado la nube en el último momento y está haciendo que la estructura se tambalee. La estructura ganadora debe ser estable.

Paso 3. Fin de la prueba.

Una vez finalizado el tiempo, se pide a los participantes que se sienten para que todos puedan ver las estructuras. Es probable que poco más de la mitad de los equipos tengan estructuras en pie.

- Mida las estructuras. Anuncie las medidas desde la estructura en pie más baja hasta la más alta. Si la prueba se está documentando, encargue a alguien que anote las alturas.
- Anuncie el equipo ganador. El equipo debe recibir una gran ovación y un premio (en caso de que se haya ofrecido uno).

Paso 4. Evaluación.

Comente el ejercicio y la estrategia y haga preguntas de seguimiento como las que se muestran a continuación:

- ¿Quién fue el líder del equipo?
- ¿Se podría haber completado la tarea sin un líder?
- ¿Ayudaron los demás miembros del equipo?
- ¿Se escucharon las ideas de todos?
- ¿Cómo afectó al equipo el límite de tiempo?
- ¿Qué se podría haber hecho de otra forma?
- ¿Celebró el equipo las pequeñas victorias?

FASE 4. DESEMPEÑO**Lluvia de ideas fructífera** ⁽⁹²⁾

30–120 minutos



2–10 participantes

OBJETIVO

Generar una gran cantidad de ideas creativas para lograr un objetivo específico.

INSTRUCCIONES**Paso 1.** Elegir el lugar adecuado.

Ya sea individual o en grupo, hacer una lluvia de ideas en la mesa o el despacho habituales de la persona o el equipo no es la mejor idea. Es mejor celebrar la sesión en una sala distinta, donde es más probable que surjan nuevos patrones de pensamiento.

(92) Leadership Girl, «No ideas? 11 steps to organizing a successful brainstorming session» [«¿No se le ocurre nada? Once pasos por organizar una lluvia de ideas fructífera», disponible en inglés], 2017.

Paso 2. Crear el entorno adecuado.

Trate de crear un entorno informal para el equipo. Por ejemplo, se puede servir algo de picar y poner música. La sala debe estar bien iluminada. Tenga a mano todos los recursos o herramientas que necesite. Acuérdesse de poner bebidas para evitar que los participantes se distraigan yendo a la cocina.

Paso 3. Piense estrategias para la lluvia de ideas.

Puede crear un entorno perfecto, pero a veces hace falta un poco de estructura para suscitar algunas ideas nuevas. Por ejemplo, trate de pensar en lo contrario de lo que está tratando de lograr. Imagine que no hubiese límites presupuestarios o de recursos. También puede pensar tantas preguntas sobre el tema como se le ocurran y, a continuación, tratar de responderlas (mapa mental).

Paso 4. Preparación del grupo.

Prepare la información para su equipo. Incluya información suficiente para inspirarlos, pero no demasiada. Si selecciona a personas que piensan de forma parecida, no va a conseguir muchas ideas creativas. Trate de crear un grupo con integrantes diversos de distintos departamentos o disciplinas. Un grupo heterogéneo tendrá formas de pensar variadas.

Paso 5. Establecimiento de las normas básicas.

Para que el debate sea fluido, es preciso establecer algunas normas básicas al principio y respetarlas a lo largo de la lluvia de ideas. Recuerde al equipo que la sesión no consiste en competir por quién tiene la mejor idea, sino en hallar una solución para un problema. Explíqueles que deben levantar la mano antes de hablar o interrumpir a alguien a fin de garantizar una comunicación fluida.

Paso 6. Modere el debate.

Una vez que todos los miembros del equipo hayan explicado sus ideas, empiece un debate en grupo. De esta forma, el equipo desarrolla las ideas individuales y halla soluciones nuevas. Anime a todos los integrantes a que [contribuyan al debate](#). Desincentive cualquier tipo de crítica: la idea de la lluvia de ideas es fomentar la creatividad, y las críticas no ayudan en este sentido. Recuerde que su papel consiste en prestar apoyo al equipo, así que no comparta sus propias ideas continuamente. Modere el debate centrándose en una idea a la vez y reorientando al equipo cuando se desvíe del tema central. Organice pausas para contribuir a la concentración del equipo.

Paso 7. Flexibilidad temporal.

Aunque una lluvia de ideas abierta puede ser contraproducente, es mejor evitar crear una gran presión en cuanto al tiempo a fin de fomentar el pensamiento creativo. No se trata

solo de evitar el estrés que puede crear una limitación temporal, sino también de dejar tiempo para que la mente divague un poco.

Paso 8. Recogida de ideas antes de la sesión. Planifique cómo va a recoger las ideas que surjan.

Paso 9. Planificación del seguimiento.

Una lluvia de ideas solo es útil si existe una forma de poner esas ideas en práctica. Decida los objetivos antes de empezar y asegúrese de haberlos logrado antes del final de la sesión. Explique bien los procedimientos. Estos pueden consistir en estudiar en mayor profundidad una selección de ideas, ejecutar una de ellas o planificar más lluvias de ideas.

FASE 5: DISOLUCIÓN/TRANSFORMACIÓN

Comida/cena participativa



120–180 minutos



5–30 participantes

OBJETIVO

Celebrar los éxitos del equipo.

MATERIALES

Hoja para apuntarse a la comida/cena participativa.

Tarjetas de agradecimiento o regalos para cada miembro del equipo.

INSTRUCCIONES

Paso 1. Programe una fecha y una hora para la comida/cena participativa.

Paso 2. Envíe invitaciones y la hoja para apuntarse.

Imparta las siguientes instrucciones a los participantes:

- Trae comida que sea fácil de transportar.
- Prepara porciones más pequeñas.
- Trae la comida en envases en los que se pueda servir directamente.
- Trae los cubiertos.
- A ser posible, trae un plato que esté listo para servir.
- Ten en cuenta las limitaciones dietéticas de los demás.
- No olvides etiquetar tu comida.

Paso 4. Haga una lista de personas que puedan ayudar con los preparativos y estén dispuestas a hacerlo.

Paso 5. Disfrute de la comida/cena participativa.

Paso 6. Tómese un momento para dar las gracias a su equipo usando **el acrónimo AIR (acción, impacto y recompensa)**.

Acción

Empiece escribiendo las acciones del equipo. Puede tratarse de algo finito y específico, como elaborar un informe, o ser una conducta continuada que marque la diferencia a largo plazo. Incluya detalles para mostrar a los miembros del equipo que se reconoce su trabajo.

Impacto

A continuación, describa el impacto de la acción. Esto permite que el equipo se enorgullezca de sus capacidades y méritos.

Recompensa

Por último, termine con una nota de apreciación. Puede tratarse de una tarjeta con una nota personal para cada miembro del equipo o de otros gestos de agradecimiento.

EJEMPLO DE HOJA PARA APUNTARSE A LA COMIDA/CENA PARTICIPATIVA

HOJA PARA APUNTARSE A LA COMIDA/CENA PARTICIPATIVA			
N.º	Nombre	Plato/comida	Observaciones
		Entrantes/acompañamientos (por ejemplo, picoteo, salsas, alitas, rollitos).	
		Platos principales (por ejemplo, ensaladas, platos que se pueden traer en un solo recipiente).	
		Bebidas/hielo (por ejemplo, bebidas no alcohólicas calientes/frías).	
		Postres (por ejemplo, especialidades locales).	
		Otros artículos (por ejemplo, platos, vasos, cubiertos, decoración, manteles, servilletas).	

Ejemplos de mensajes de agradecimiento para el equipo ⁽⁹³⁾

— «Felicidades por todo el trabajo y por vuestra actitud positiva. Habéis llevado el trabajo en equipo a niveles insospechados. ¡Gracias a todos!»

(93) Tough Nickel, «42 thoughtful work appreciation messages and notes for employees» [«42 mensajes y notas considerados para apreciar el trabajo de los empleados», disponible en inglés]; WishesMSG, «125 thank you and congratulations messages for team» [«125 mensajes de agradecimiento y felicitaciones para equipos», disponible en inglés].

- «¡Gracias por atender a los clientes en nombre del equipo! Sabía que no me equivocaba al confiar en ti. ¡Es un placer tenerte en el equipo!»
- «No tengo palabras para elogiar vuestras acciones porque vuestro trabajo siempre supera mis expectativas. Muchas gracias a todos los miembros del equipo.»
- «Somos los mejores porque tenemos los mejores empleados. Muchas gracias por vuestra dedicación y vuestro esfuerzo».
- «Os merecéis toda la apreciación del mundo por vuestro excelente trabajo. Felicidades por todo lo que habéis logrado. Estamos orgullosos de vosotros».

ANEXO 8. LISTA DE COMPROBACIÓN PARA INCIDENTES CRÍTICOS

Parámetros de calidad. Las autoridades, especialmente los supervisores y los jefes de equipo, pueden usar los parámetros de calidad propuestos para ver cómo de bien responden sus programas a los incidentes críticos que se puedan producir. Contar con este mecanismo, que se detalla a continuación, permitirá hacer un seguimiento oportuno y debidamente fundamentado cuando se produzca un incidente.

1. ACCIONES PREPARATORIAS		
Acción	Explicación	Estado (marcar)
Las autoridades definen el papel de los servicios de apoyo para incidentes críticos internos y externos, el ámbito de situaciones en las que se pueda (y no se pueda) aplicar este apoyo interno/externo e informan a todas las partes interesadas pertinentes (supervisores, personal).	Esta acción aborda el tipo/propósito/rol del apoyo interno/externo y de las distintas categorías de personal ⁽⁹⁴⁾ .	No iniciada En curso Finalizada
Las autoridades deciden si el responsable o los responsables de apoyo interno también tienen una función de asesoramiento (asesor).	El responsable de apoyo interno puede hacer recomendaciones a los superiores directos respecto a la gestión de incidentes críticos y a cómo evitar que se produzcan más (apoyo en las evaluaciones, seguimiento, valoración de situaciones).	No iniciada En curso Finalizada
La autoridad define si el apoyo interno es una tarea que corresponda a un solo empleado o si se distribuye entre un grupo de trabajadores.	Esta acción depende del tamaño del equipo y de otros factores de la organización. Si existe un equipo formado por varios trabajadores, debe nombrarse un coordinador que organice quién está encargado de cada persona afectada.	No iniciada En curso Finalizada
Se exploran y valoran las ventajas del apoyo interno en comparación con el apoyo externo.	Para muchos incidentes críticos, el apoyo interno oportuno puede ser suficiente, sin que sea necesaria una derivación a especialistas externos. Eso también depende, en cierta medida, del tipo de incidente. En caso de que se requiera seguimiento médico, deberá hacerse siempre una derivación. Los empleados pueden responder de inmediato y no necesitan muchas explicaciones sobre los factores contextuales, que no siempre están claros para los profesionales externos ni son fáciles de explicar. El apoyo externo puede responder siguiendo los principios de la ayuda de primera línea.	No iniciada En curso Finalizada

(94) Reconocer el impacto emocional de los incidentes y ofrecer asistencia psicosocial de primera línea. Escuchar, reconocer sus sentimientos y proporcionar información psicosocial (reacciones normales a un acontecimiento anormal). El apoyo ofrecido es sistemático/organizado. Seguimiento de la persona afectada a fin de evaluar y comentar cualquier cambio de los signos de estrés en los días y semanas posteriores a un incidente crítico. Ofrecer la derivación a un profesional de apoyo externo en caso necesario y reconocer los límites de la asistencia psicosocial de primera línea que se puede prestar internamente. Ámbito: determinar a qué situaciones y personas afectadas (incluidos voluntarios, subcontratistas, trabajadores en prácticas) se aplica el apoyo interno/externo, y en qué situaciones no se aplica.

2. INFORMACIÓN

Acción	Explicación	Estado (marcar)
Se establecen protocolos (por ejemplo, PON) y se comunican al personal pertinente para la gestión de incidentes críticos.	Los PON deben estar disponibles tanto para los supervisores como para los empleados. Los pasos que se deben seguir en caso de que se produzca un incidente crítico deben estar claramente formulados. Las responsabilidades de cada entidad de apoyo (superior directo/seguridad/protección, departamento de RR. HH. y empleado afectado) deben definirse claramente para garantizar la rendición de cuentas. Los PON deben incluir un mecanismo de notificación sencillo, además de proporcionar información sobre cómo adaptar el proceso a los procedimientos locales en caso de despliegue. Los procedimientos pertinentes ya en vigor deben evaluarse y, cuando sea posible, coordinarse entre sí.	No iniciada En curso Finalizada
Se informa a todo el personal sobre los protocolos en vigor (incidentes críticos y otras medidas de seguridad y protección).	Los mecanismos de apoyo y PON existentes deben estar disponibles para todas las personas que lo necesiten. En situaciones en las que las autoridades trabajen con expertos externos o personal destacado, se debe informar a los trabajadores sobre los aspectos comunes y las diferencias de los protocolos.	No iniciada En curso Finalizada
Se proporciona información y actualizaciones regulares sobre los servicios de apoyo disponibles (incidentes críticos y otros incidentes de seguridad/protección).	Se anima a las autoridades a que informen de las novedades de los mecanismos de apoyo en vigor: <ul style="list-style-type: none"> — por correo electrónico, — mediante sesiones informativas, — durante reuniones personales o — a través de otros canales pertinentes al menos una vez al año. 	No iniciada En curso Finalizada
Los órganos de dirección/supervisores están facultados para utilizar los protocolos vigentes, y conocen los procedimientos en materia de COVID-19 y de evacuaciones.	Cuando sea posible, los expertos en seguridad y protección asignados a las operaciones sobre el terreno deben elaborar de forma conjunta listas de comprobación relativas a la gestión de incidentes críticos, planes de evacuación, etc., a fin de garantizar los aspectos prácticos y la integración de las particularidades locales.	No iniciada En curso Finalizada

3. COORDINACIÓN

Acción	Explicación	Estado (marcar)
La autoridad define quién es responsable de la ayuda práctica y la coordinación con otras personas encargadas del seguimiento de un incidente.	El aspecto de ayuda práctica y de coordinación y la asistencia psicosocial pueden ser prestados por la misma persona o por personas distintas ⁽⁹⁵⁾ .	No iniciada En curso Finalizada
Las autoridades seleccionan una o varias personas de referencia pertinentes ⁽⁹⁶⁾ para hacer el seguimiento del trabajador que experimentó el incidente crítico.	La persona encargada, o bien el superior directo, debe asignar el seguimiento de la persona afectada a un empleado pertinente. Un trabajador que haya sufrido un incidente crítico corre riesgo de retraumatización si varios compañeros de distintos departamentos (personal sanitario, RR. HH., superiores directos, agentes de seguridad, etc.) le piden detalles del incidente para su procesamiento. Por tanto, se recomienda una respuesta coordinada a través de una o, como máximo, dos personas seleccionadas, teniendo en cuenta su género y experiencia.	No iniciada En curso Finalizada

(95) La ayuda práctica cubre numerosos aspectos. Estos pueden tener que ver, por ejemplo, con preparar la explicación de los acontecimientos; responder de forma coordinada a diversos servicios; cumplimentar formularios con información necesaria; hacer derivaciones a apoyo médico/psicológico o a autoridades policiales; y comunicarse con la persona de contacto. El supervisor podrá estar encargado de algunos de estos aspectos. El flujo de trabajo y las responsabilidades deben estar claramente definidos y coordinados.

(96) Puede tratarse de apoyo interno prestado por una persona (por ejemplo, orientador de plantilla) o por un equipo establecido. Véanse la sección 3.3.2., «Apoyo mutuo tras un incidente crítico», y la sección 3.3.3., «Equipo integrado de gestión de incidentes». Para encontrar ejemplos de iniciativas relativas a un equipo de gestión del estrés y de apoyo mutuo, véase el anexo 9, «Apoyo interno en caso de incidente crítico». El apoyo externo puede ser una opción adicional.

La persona seleccionada para la respuesta debe conocer los protocolos pertinentes en materia de incidentes críticos y actúa como contacto con otros miembros pertinentes del personal a fin de garantizar un apoyo médico/psicológico (o de otro tipo) oportuno.	La persona de referencia ayudará al trabajador afectado a rellenar la información necesaria y asistirá con derivaciones a asistencia médica/psicológica o a la policía y, en su caso, se comunicará con el contacto de emergencia designado por el trabajador.	No iniciada En curso Finalizada
Las partes interesadas pertinentes (servicios médicos, responsables de seguridad y bienestar del personal) disponen de un sistema de coordinación/derivación (incluido el número de contacto) para ofrecer una respuesta global a la persona afectada.	Una coordinación clara reduce el riesgo de retrasos o solapamientos en la prestación de servicios y la retraumatización.	No iniciada En curso Finalizada
Cuando sea posible, el trabajador afectado debe poder elegir a los proveedores de apoyo adicional.	Esta opción es particularmente pertinente cuando el incidente crítico esté relacionado con la violencia sexual y la persona de referencia designada sea del mismo género que el victimario o la agresión haya asido cometida por la persona de referencia para el bienestar del personal.	No iniciada En curso Finalizada

4. DOCUMENTACIÓN

Acción	Explicación	Estado (marcar)
Se dispone de un formato estandarizado de comunicación de incidentes críticos integrado en los PON.	El formulario adjunto a los PON para ayudar a la documentación debe ser coherente entre los distintos países en los que se opere a fin de permitir a los órganos de dirección identificar tendencias y ofrecer apoyo coherente y, al mismo tiempo, adaptado, a los funcionarios de primera línea.	No iniciada En curso Finalizada
Se elabora un informe de información crítica y se comparte con los actores pertinentes, incluida la policía cuando corresponda (respetando la confidencialidad de la víctima).	El personal de apoyo (por ejemplo, orientador/psicólogo/médico) debe ayudar al empleado afectado a preparar una explicación de los acontecimientos que se comunicarán a los supervisores para su ulterior procesamiento.	No iniciada En curso Finalizada
En función de las circunstancias —por ejemplo, en caso de que se hayan visto involucradas más personas (otro compañero/un solicitante)—, se recoge información adicional sobre el incidente crítico y se adjunta al informe de incidente para su ulterior procesamiento.	En casos en los que se le haya visto involucrada una segunda o una tercera persona. Por ejemplo, cuando un solicitante amenaza con hacer daño a alguien o trata de suicidarse. Después de recibir atención médica/física y ser evaluado según sea necesario, el solicitante debe tener la oportunidad, una vez se encuentre estable, de explicar su punto de vista del incidente.	No iniciada En curso Finalizada

5. APOYO DIRECTO

Acción	Explicación	Estado (marcar)
Las autoridades/otras oficinas pertinentes garantizan la disponibilidad de kits de profilaxis posexposición en las oficinas sobre el terreno y cuentan con un contacto para la derivación pertinente en casos de violencia sexual.	Los kits de profilaxis posexposición deben estar disponibles en las instalaciones de trabajo cuando no haya instalaciones médicas cercanas que puedan prestar este servicio (por ejemplo, en las islas griegas).	No iniciada En curso Finalizada
En caso de violencia sexual (por ejemplo, violación) contra un trabajador, la persona afectada debe ser derivada de inmediato a los servicios médicos para que se le administre un kit de profilaxis posexposición.	El kit debe administrarse en las setenta y dos horas siguientes al incidente. También debe ponerse a su disposición otra medicación pertinente (por ejemplo, anticonceptivo de emergencia).	No iniciada En curso Finalizada

Se ofrece apoyo psicológico inmediato a la persona afectada.	Este apoyo no solo está disponible para los supervivientes de la violencia sexual; abarca todos los incidentes críticos experimentados por los funcionarios de primera línea. Estos servicios psicológicos se prestan en el ámbito local siempre que sea posible, y las sesiones pueden realizarse presencialmente o en línea. Se recomienda disponer de un grupo de profesionales (en forma de una lista de contactos) entre los que pueda elegir el trabajador afectado. A la hora de elaborar una lista de profesionales, debe prestarse atención a: <ul style="list-style-type: none"> — la disponibilidad de varias lenguas de la UE; — que los servicios sean prestados por profesionales con experiencia en el apoyo en caso de incidentes críticos; — que los proveedores de servicios incluyan un rango de géneros/edades; — que los proveedores de servicios procedan de entornos culturales/religiosos diversos. Se celebra un memorando de acuerdo con los profesionales de la lista en el que se estipula que los servicios no serán pagados por la persona afectada sino por su seguro médico/por la autoridad/por otros ⁽⁹⁷⁾ .	No iniciada En curso Finalizada
Se ofrece apoyo médico inmediato al empleado afectado.	Este apoyo no solo está disponible para los supervivientes de la violencia sexual; abarca todos los incidentes críticos experimentados por los funcionarios de primera línea. Se celebra un memorando de acuerdo con los profesionales de la lista en el que se estipula que los servicios no serán pagados por la persona afectada sino por su seguro médico/por la autoridad/por otros.	No iniciada En curso Finalizada
Se informa a la persona afectada de sus derechos, especialmente en lo relativo a la comunicación de información sensible.	Es importante tener en cuenta la confidencialidad de la información comunicada por el empleado afectado. Es posible que algunos no quieran que sus compañeros sepan lo que han vivido o los servicios que reciben.	No iniciada En curso Finalizada
Se ofrece al personal afectado apoyo a largo plazo en forma de asistencia psicológica y permisos por motivos personales como opciones cuando sea aplicable y lo considere necesario un profesional.	Dependiendo del incidente, puede que sea recomendable un seguimiento más a largo plazo para garantizar que el empleado está procesando el incidente crítico de forma sana.	No iniciada En curso Finalizada
En algunos casos, retomar las funciones después de un incidente crítico puede estar recomendado únicamente cuando se disponga de una declaración profesional (médico/psicólogo).	En ocasiones puede ocurrir que las personas afectadas no vean la importancia de hacer un descanso más prolongado o cambiar de ubicación a raíz del trauma tras un incidente crítico. Por tanto, puede ser recomendable contar con un especialista que contribuya al proceso de toma de decisiones respecto a si el trabajador está preparado para retomar sus deberes. La participación de la persona afectada en el proceso de toma de decisiones es una buena práctica para garantizar la transparencia y demostrar la importancia que se da a su interés superior.	No iniciada En curso Finalizada

(97) El apoyo interno incluye varios aspectos. No siempre es necesario derivar a los trabajadores afectados a un profesional externo cuando se dispone de apoyo interno (por ejemplo, equipo de gestión del estrés que preste apoyo mutuo, equipo de gestión de incidentes, persona de referencia, apoyo entre iguales, psicólogo). Sin embargo, sí que será necesario si la persona no es capaz de superar el impacto del incidente. Algunas veces, los trabajadores afectados se sienten más seguros al principio con un compañero, ya que este conoce las circunstancias y el entorno laboral y no es necesario dar tantas explicaciones. El apoyo externo lo presta un profesional (psicólogo, psicoterapeuta). También puede proponerse si la persona afectada prefiere que no sea un compañero quien le preste apoyo. La derivación a un profesional es importante si la persona afectada sigue presentando signos de impacto psicológico varias semanas (la recomendación es de cuatro semanas) después del incidente, lo cual podría ser indicativo de trastorno de estrés posttraumático. El trabajador puede ser evaluado a tal efecto por un profesional médico/psicólogo o por un miembro del equipo de apoyo interno.

Si durante un incidente crítico se ve afectada otra persona (por ejemplo, un testigo del incidente o un solicitante que haya protagonizado el incidente, por ejemplo con un intento de suicidio), la persona de referencia a cargo deberá garantizar la prestación de asistencia médica o psicológica también para esas personas.	Dependiendo del resultado de una evaluación, podrán requerirse actividades adicionales de seguimiento en relación con las evaluaciones médicas/psicológicas, un cambio de ubicación/alojamiento, etc.	No iniciada En curso Finalizada
Se proporcionan sesiones de apoyo mutuo/entre iguales o supervisión educativa centrada en los supervisores.	Durante estas sesiones trimestrales, los supervisores disponen de una plataforma para tratar su respuesta a los incidentes críticos que están bajo su responsabilidad o su forma de gestionarlos, aprender unos de otros mediante un intercambio de retos y poner en común las buenas prácticas.	No iniciada En curso Finalizada

6. DESARROLLO DE CAPACIDADES

Acción	Explicación	Estado (marcar)
Las autoridades/la EASO proporcionan formación básica sobre los PON y los mecanismos de notificación disponibles para todos los supervisores/coordinadores y funcionarios de primera línea, así como para el personal desplegado/destacado.	Estas sesiones de formación pueden realizarse en coordinación con: <ul style="list-style-type: none"> — el departamento de RR. HH.; — los orientadores de plantilla o similares; — el personal de seguridad y protección, en su caso. 	No iniciada En curso Finalizada
Se proporciona regularmente formación sobre gestión básica del trauma para supervisores y otro personal pertinente.	Todos los superiores directos tienen la oportunidad de sensibilizarse con el impacto del trauma en los empleados. Esto es importante para posibilitar una respuesta pertinente, oportuna y empática.	No iniciada En curso Finalizada
Las autoridades proporcionan un curso de formación para el personal responsable del apoyo interno ⁽⁹⁸⁾ .	Duración recomendada: tres días. Opción. Cursos de repaso periódicos adicionales (internos) para refrescar los conocimientos y las capacidades. Formador. Experiencia en apoyo interno/entre iguales y en los efectos de los incidentes críticos.	No iniciada En curso Finalizada
Cuando sea posible, y en función del lugar del despliegue, los expertos en seguridad/orientadores de plantilla organizarán simulacros.	El personal que se va a desplegar se sentirá mejor preparado para actuar en una situación de amenaza real si ha tenido la oportunidad de experimentar ejercicios prácticos relacionados con temas de seguridad y protección (por ejemplo, qué hacer cuando un solicitante amenaza a un funcionario o cuando un compañero cuenta que ha sido víctima de abusos sexuales).	No iniciada En curso Finalizada
Las autoridades deben proporcionar sesiones de instrucción periódicas para que los supervisores mejoren sus capacidades de liderazgo y comunicación con sus equipos (incluidos los equipos sobre el terreno).	En ocasiones la comunicación entre los supervisores y los funcionarios de primera línea/expertos desplegados no es clara, regular y significativa. Por tanto, para un liderazgo de buena calidad es importante que los supervisores comprendan, y que se les recuerden, las necesidades de los funcionarios de primera línea (funcionarios responsables de casos, funcionarios de acogida, etc.), especialmente los que se encuentran en puntos críticos. Una comunicación regular y respetuosa (mediante reuniones de comprobación, tanto individuales como en equipo) entre los superiores directos y sus empleados es fundamental para crear un ambiente de trabajo fructífero.	No iniciada En curso Finalizada

(98) Véase el capítulo 6, «Intervenciones para el desarrollo de capacidades». La formación tiene una duración recomendada de tres días, y debe incluir elementos de primeros auxilios psicológicos. Además, deben realizarse cursos de repaso periódicos (internos) para refrescar los conocimientos y las capacidades. El formador debe tener experiencia en apoyo interno/entre iguales y en los efectos de los incidentes críticos.

RESUMEN: FLUJO DE RESPUESTAS

Acciones que debe realizar un supervisor o un responsable de apoyo externo/interno.

A. Respuesta inmediata

- Si no se está en el lugar del incidente, acudir a él lo antes posible.
- Evaluar la situación y los riesgos adicionales.
- Desescalar la situación (potencialmente con apoyo de servicios de seguridad/policía en función del incidente).
- Proponer a la persona afectada que se vaya a casa si quiere, si el impacto emocional es alto, pero asegurándose de que no se vaya sola ni vaya a estar sola en casa.
- Si la persona expresa que quiere hablar en el momento, brindarle la oportunidad.
- Preguntar a la persona cómo se siente y si hay algo que necesite inmediatamente.
- Valorar si la persona está comprendiendo las preguntas.
- Si otras personas se han visto afectadas, encontrar a alguien que les preste apoyo y proporcionarles información estructurada durante una entrevista poco después del incidente a fin de garantizar la transparencia.
- Dejar que la persona afectada avise a su familia si puede y desea hacerlo o, si prefiere que se encargue otro, proporcionar los datos del contacto de emergencia a la persona de referencia.
- En caso de lesión y de que se necesite asistencia médica/psicológica inmediata, proporcionar asistencia administrativa rápida (rellenar formularios de seguro, derivar a atención física, etc.) y tranquilizar a la persona, explicándole que otros aspectos se pueden abordar más adelante.
- Garantizar la reubicación de la persona afectada, por ejemplo si quiere estar en casa después de un accidente.

B. Acciones de seguimiento

- Evaluar el impacto del incidente después de varios días.
- Tomarse tiempo para hablar sobre el incidente con las personas afectadas y con el equipo.
- Tomarse tiempo para evaluar cómo gestionó el incidente la persona responsable y extraer las lecciones correspondientes (realizando una entrevista informativa con las personas afectadas siempre que sea posible) a fin de mejorar el sistema existente.
- Prestar atención a las reacciones inusuales de la persona afectada y proponer ayuda profesional en caso necesario.
- Seguir proporcionando información respecto al incidente y los acontecimientos/consecuencias asociados a los miembros del equipo.

ANEXO 9. APOYO INTERNO EN CASO DE INCIDENTE CRÍTICO

A. EL CASO DE BÉLGICA

La información que consta a continuación está adaptada a partir de la facilitada por la Agencia Federal para la Acogida de los Solicitantes de Asilo de Bélgica (Fedasil) y puede considerarse una buena práctica. Esta sección describe la organización del apoyo que prestan el equipo de gestión del estrés de Fedasil y otros organismos, y aclara las respectivas responsabilidades de seguimiento de un incidente mediante apoyo mutuo.

EQUIPO DE GESTIÓN DEL ESTRÉS

Cuando se produce un incidente grave, cada centro de acogida o lugar de trabajo de otro tipo debe ofrecer apoyo a su personal.

Este apoyo puede prestarse de dos formas:

- entrevistas individuales con compañeros formados al efecto (es decir, los equipos de gestión del estrés);
- sesiones informativas de grupo con la Cruz Roja.

En ambos casos, existe la posibilidad de derivar a la persona para que reciba ayuda profesional externa.

Visión del equipo de gestión del estrés

El personal de los centros se enfrenta regularmente a incidentes relacionados con los residentes que pueden tener un impacto psicológico. La persona afectada por estos incidentes puede presentar síntomas de estrés a nivel emocional y psicológico. Esas consecuencias son normales. Saberlo y aceptarlo puede contribuir a la recuperación. Fedasil propone que el apoyo de las personas que rodean al trabajador afectado puede ayudarlo a procesar el acontecimiento. Por eso se han introducido los equipos de gestión del estrés. Fedasil también reconoce la importancia de derivar a algunos trabajadores a especialistas que les presten apoyo cuando se considera que es beneficioso para ellos.

En el modelo de Fedasil, los miembros del equipo de gestión del estrés tienen una función de apoyo de primera línea en el ámbito de la acogida. Los equipos de gestión del estrés se crearon en 2008 para proporcionar apoyo mutuo al personal afectado por incidentes críticos. El objetivo es, en primer lugar, reducir el estrés inicial causado por los incidentes y, en segundo lugar, promover los mecanismos de adaptación normales. Los miembros del equipo de gestión del estrés son voluntarios seleccionados y que han

adquirido una especialización adicional mediante formación específica. Esta formación es impartida por profesionales externos especializados en el ámbito del apoyo mutuo, que también dirigen sesiones de supervisión educativa entre los miembros del equipo de gestión del estrés tres veces al año.

La siguiente lista ofrece información adicional sobre el enfoque de Fedasil respecto a los equipos de gestión del estrés y el apoyo mutuo.

- **Incidente por la noche (8 p. m. a 8 a. m.).** En teoría, no se realiza ninguna intervención salvo que un miembro del equipo de gestión del estrés se encuentre en el lugar y no se haya visto involucrado en el incidente. Se informa a los supervisores, los cuales acuden al lugar o contactan por teléfono. Los supervisores informan al equipo de gestión del estrés al día siguiente.
- **Incidente por la tarde o en fin de semana.** La intervención del equipo de gestión del estrés depende de la disponibilidad de sus miembros. Cuando no están disponibles para una entrevista, si es posible se hace una llamada de contacto inicial y se concierta una cita durante la semana.
- **El miembro del equipo de gestión del estrés está de vacaciones o de baja.** No se interviene; se asignará otro miembro del equipo de gestión del estrés para el seguimiento. Si hay un seguimiento en curso, es importante que exista un contacto entre los miembros del equipo de gestión del estrés para que se pasen el testigo.
- **El equipo de gestión del estrés se encuentra en recuperación** (permanente, educador). Posible intervención.
- **Llamada directa de los compañeros afectados.** Debe realizarse una intervención durante el día salvo que el miembro del equipo de gestión del estrés y el compañero acuerden explícitamente otra cosa.
- **Ausencia del compañero afectado.** Sea cual sea el motivo de la ausencia (vacaciones, baja por enfermedad, recuperación), es imperativo ofrecer apoyo. La intervención se realiza o bien por teléfono o acudiendo a su casa (con su consentimiento). Si el compañero afectado vuelve al centro de acogida, tendrá una entrevista con el equipo de gestión del estrés.

LOS ONCE PASOS PARA ESTABLECER UN SISTEMA DE APOYO MUTUO PARA INCIDENTES CRÍTICOS

Paso 1. Para implantar un sistema de apoyo mutuo, se selecciona un grupo de expertos de la autoridad (como voluntarios) que pertenezcan a servicios/departamentos distintos pero pertinentes. El siguiente paso consiste en definir y describir brevemente las intervenciones de este grupo en un documento. Los temas cubiertos por este grupo pueden ser más amplios, por ejemplo, registro de incidentes críticos, cómo gestionar crisis desencadenadas por los incidentes, sesiones de formación para responder a las conductas agresivas, código de conducta para estos incidentes.

El grupo de trabajo tendrá que llegar a un acuerdo sobre los siguientes elementos:

- Dónde trabajar (asignaciones en una o más ubicaciones).
- Si prestará apoyo a compañeros directos o a personas bajo la responsabilidad de superiores directos (a fin de garantizar un enfoque tan neutral como sea posible).
- Número de personas disponibles para el apoyo (se recomienda contar con cinco personas).
- Facilidad de acceso al apoyo del equipo. Todo el personal debe tener los números de teléfono de los miembros del equipo. El equipo debe alcanzar un acuerdo claro a este respecto bajo la responsabilidad del coordinador (en su caso).
- Plazos. Los miembros tendrán que hacer cuanto esté en su mano para iniciar el apoyo lo antes posible, y siempre en un plazo de veinticuatro horas a partir del incidente. Cuando esto no se pueda garantizar, se puede hacer una toma de contacto rápida inicial para organizar una reunión en una fecha posterior.
- Participación de los miembros del equipo. Cuando un miembro del equipo de apoyo mutuo se vea involucrado un incidente crítico, se considerará que no está «activo» para prestar apoyo.
- Remuneración. Las intervenciones se consideran tiempo de trabajo y se remuneran en caso necesario (horas extraordinarias).
- Gastos. Los gastos soportados (desplazamientos y llamadas de teléfono) se reembolsan de conformidad con los acuerdos existentes.

Paso 2. Todos los compañeros tienen claro qué situaciones están incluidas en el ámbito de aplicación del apoyo mutuo (un incidente crítico) y cuáles no (por ejemplo, explorar los problemas personales de un trabajador).

Paso 3. Acuerdo sobre quién puede beneficiarse del apoyo mutuo (todos los empleados, voluntarios, subcontratistas, becarios de prácticas, etc.).

Paso 4. Acuerdo sobre los plazos aplicables al apoyo mutuo (un máximo de cuarenta y ocho horas después de que se produzca un incidente).

Paso 5. La persona de referencia debe comunicar el acontecimiento a los supervisores.

Paso 6. Proporcionar asistencia concreta y directa. Acudir a la ubicación o llamar a los trabajadores afectados; recoger información sobre el incidente y el estado de las personas afectadas; preguntarles sus necesidades y averiguar cómo se pueden satisfacer; comunicar la información pertinente sobre el incidente a la víctima; y proponer acciones de seguimiento.

Paso 7. Proporcionar asesoramiento sobre cómo afrontar incidentes críticos y acontecimientos potencialmente traumáticos y ayudar a la persona a encontrar recursos personales para procesar el acontecimiento.

Paso 8. Prestar atención a las potenciales consecuencias ulteriores del incidente [por ejemplo, ausencia del trabajador afectado e impacto en su trabajo, repercusiones para el equipo (y, en su caso, para los residentes involucrados)].

Paso 9. Reconocer los límites del apoyo de primera línea y derivar a un profesional si es necesario.

Paso 10. El apoyo puede ponerlo en marcha el equipo de apoyo mutuo, la persona afectada u otros trabajadores.

Paso 11. El apoyo se presta un mínimo de tres veces. La primera conversación se mantiene en las primeras cuarenta y ocho horas, la segunda a las dos semanas y la tercera una vez transcurridas entre cuatro y seis semanas. Este calendario es flexible en función de las reacciones emocionales.

Consideraciones de confidencialidad

Como mucho, se informa a los supervisores de que hay una intervención en curso. La excepción es si se ha denunciado un delito, en cuyo caso uno de los miembros del equipo de apoyo mutuo deberá enviar al supervisor un resumen con la información más importante.

Apoyo individual/colectivo

Puede proponerse apoyo grupal para varios compañeros que se hayan visto involucrados en un incidente crítico. En tal caso, se hará una entrevista colectiva sobre el estado emocional de los participantes bajo la dirección de un profesional externo debidamente formado para este tipo de reunión.

Reclutamiento de nuevos miembros

El puesto está abierto para personal con todo tipo de funciones y cualificaciones, con la única excepción de coordinadores y supervisores (por ejemplo, de un centro de acogida). Se recomienda tener experiencia en el ámbito del asilo, especialmente con solicitantes de protección internacional.

Perfil

Un empleado recién contratado y joven, que todavía no esté familiarizado con los gajes del oficio, tendrá muchas dificultades para ganarse la confianza de sus compañeros. Es importante tener habilidades sociales, como escuchar con empatía y compasión, tacto, atención a los signos del estrés y autenticidad. Otros criterios importantes incluyen la anticipación a la hora de proponer apoyo emocional a los compañeros que se hayan visto afectados emocionalmente, ser capaz de reformular sus palabras claramente, ser capaz de dar consejos y ser capaz de gestionar información confidencial con discreción. También son importantes la lealtad y el espíritu colaborativo a la hora de trabajar con otros miembros del equipo de gestión del estrés y con los supervisores, al igual que gozar de la aceptación y la confianza de los compañeros. Si un miembro del equipo se enfrenta a estrés agudo o crónico a consecuencia de sus propias dificultades personales, se recomienda que lo comunique al director o al coordinador del equipo de apoyo mutuo y que deje temporalmente su puesto en el equipo ⁽⁹⁹⁾.

(99) La selección tiene tres pasos. 1) En el caso de un centro nuevo, se proporciona información al personal sobre el proceso y el puesto, preferiblemente en el contexto de una reunión. 2) Comunicar públicamente que se están buscando candidatos, y un director/coordinador puede animar a compañeros que tengan las capacidades adecuadas para este puesto. 3) El director del centro y el coordinador de apoyo mutuo realizan una entrevista para evaluar las capacidades básicas y la motivación del candidato.

CÓDIGO ÉTICO DEL EQUIPO DE GESTIÓN DEL ESTRÉS

El siguiente ejemplo es una adaptación del código ético del equipo de gestión del estrés de Fedasil. Los puntos que se indican más adelante deben ser firmados por los trabajadores pertinentes para indicar que asumen las responsabilidades asociadas.

Con relación a las actividades que realizo de forma voluntaria como miembro del equipo de gestión del estrés, declaro mi conformidad con las siguientes afirmaciones:

- Respeto la confidencialidad de la información que se me confía en el marco de mi misión. Ofrezco apoyo de forma discreta, amable y sensible.
- Me cuido siempre estrictamente a la misión que se me ha confiado.
- Si alguien me pide información o me cuenta un problema que no esté relacionado directamente con mi misión y mi función, derivaré el caso a la persona competente.
- En caso de contacto de los medios de comunicación, los remito a la persona responsable de mi autoridad (por ejemplo, dirección del centro, departamento de comunicación de la oficina central).
- Adopto siempre un punto de vista neutral; no discrimino ni juzgo.
- Adopto un enfoque con perspectiva de género, utilizo el lenguaje adecuado y protejo a los compañeros cuyo apoyo me ha sido encomendado.

Fecha/Firma: _____

B. EL CASO DE LOS PAÍSES BAJOS

CREACIÓN DE UN EQUIPO INTEGRADO DE GESTIÓN DE INCIDENTES CRÍTICOS

A continuación se detalla el proceso que siguió la COA (y el texto original que compartió) para crear un equipo de gestión de incidentes a nivel de organización (*ketenbreed calamiteitenteam*, en lo sucesivo, «KCT»).

Protocolo del equipo integrado de gestión de incidentes (KCT): versión revisada de 16 de enero de 2018.

Introducción. En la red de inmigración, se viene prestando desde hace algún tiempo atención a incidentes como los relacionados con problemas psicológicos, perturbaciones graves del orden público y la paz y la seguridad, huelgas de hambre y sed, suicidios, intentos de suicidio y amenazas de suicidio por parte de nacionales de otros países.

El 22 de octubre de 2012 se aprobó el memorando sobre la creación de un KCT. Se acordó que los socios de la red, a saber, la Agencia Central de Acogida de los Solicitantes de Asilo (COA), el Servicio de Inmigración y Naturalización (Immigratie- en Naturalisatiedienst, en lo sucesivo, «IND»), el Servicio de Repatriaciones y Salidas (Dienst Terugkeer en Vertrek, en lo sucesivo, «DT & V») y la Agencia de Instituciones Penitenciarias (Dienst Justitiële Inrichtingen, en lo sucesivo, «DJI»), deben informar al KCT directamente de cualquier

incidente, con independencia de su nivel de gravedad, para que ninguna actividad se vea obstaculizada por deficiencias en la comunicación de información.

Este protocolo contiene acuerdos aplicables a nivel de red sobre cómo los socios de la red de inmigración comparten comunicación sobre incidentes y, en su caso, cooperan entre sí.

Red de inmigración. La red de inmigración está formada por el IND, la COA y el DT & V. Cada organización tiene sus propias responsabilidades y facultades respecto a la ejecución de las políticas aplicables a los nacionales extranjeros bajo la responsabilidad del Secretario de Estado de Justicia y Seguridad. Cada organización tiene un papel independiente, pero en consulta con los socios de la red y apoyándose en ellos. La DJI desempeña una función especial en todo el proceso. El KCT coopera con la DJI si un nacional extranjero permanece en un centro de detención o es ingresado en el Centro Judicial de Asistencia Somática (Justitieel Centrum voor Somatische Zorg, en lo sucesivo «JCvSZ») de Scheveningen.

El KCT rinde cuentas ante el cliente, la Dirección General de Asuntos Exteriores, a través del presidente del Subconsejo de Asilo.

COORDINACIÓN DE INCIDENTES DENTRO DE LA RED

Concepto de incidente

Todas las organizaciones de la red de inmigración pueden enfrentarse a un incidente. Este término se refiere a cualquier situación en la que un acto o amenaza de un nacional extranjero cree o pueda crear un peligro para esa persona o para otros.

Teniendo en cuenta las múltiples formas que esto puede adoptar, no es posible definir exactamente qué se debe considerar un incidente en este contexto. La aplicación de la política para nacionales extranjeros, de la que la denegación de solicitudes de protección internacional y los retornos forzados son una parte integral, puede provocar reacciones negativas de los destinatarios de esas decisiones.

Teniendo en cuenta la importancia de la transmisión eficiente de información y la aplicación uniforme del protocolo, se ha acordado informar al KCT si un empleado del IND, la COA o el DT & V lo consideran oportuno. Elaborar un informe es una responsabilidad, pero también se deja a la discreción del empleado profesional. Se ha previsto una excepción a esta norma para los incidentes que se producen en centros de la DJI o en el JCvSZ. La responsable de comunicar, registrar y gestionar los incidentes en estos centros es la DJI. El empleado del DT & V (conectado con un centro de la DJI) determina si el incidente se debe comunicar al KCT y, en caso afirmativo, cuándo. El servicio médico del JCvSZ también puede comunicarse con el KCT. En tal situación, el KCT contactará siempre con el supervisor encargado del caso de la persona afectada.

Debido a su naturaleza múltiple y divergente, no es necesario que el KCT actúe en respuesta a todos los informes. Los socios de la red también tienen sus propios acuerdos internos sobre cómo intervenir en caso de incidente. El KCT se centra principalmente en los informes relativos a los nacionales extranjeros que residen en un centro para solicitantes de asilo o se encuentran en un centro de internamiento. En caso de que se vaya a producir un incidente con nacionales extranjeros, incluidos los que no tengan derecho de residencia y hayan sido acogidos en un municipio o un centro específico, debe contactarse con la Asociación de Salud Mental y Tratamiento de la Adicción de los Países Bajos (de Nederlandse ggz), con la policía o con un servicio de urgencias.

Se distinguen los cuatro niveles de intensidad siguientes:

1. un nacional extranjero transmite señales, por ejemplo mediante el lenguaje corporal, que indican que existe riesgo de que se produzca un incidente;
2. una comunicación oral o escrita de un nacional extranjero o de su representante autorizado indica que existe riesgo de que se produzca un incidente;
3. la conducta de un nacional extranjero indica un riesgo grave de que se produzca un incidente;
4. la conducta de un nacional extranjero ha provocado un incidente —por ejemplo, un intento de suicidio— que requiere una respuesta inmediata.

Si un empleado de uno de los socios de la red constata la existencia de una de las situaciones anteriores, puede avisar al KCT. La notificación se hace dentro de la propia organización y se envía a la oficina de seguridad de la COA. Un miembro del KCT evaluará el nivel de intensidad del aviso y, si es necesario, adoptará medidas inmediatas.

Enviar un aviso: niveles de intensidad 1 y 2

En principio, los avisos que correspondan a los niveles de intensidad 1 y 2 no requerirán una intervención del KCT. A fin de prevenir incidentes y evitar que estos se agraven, el KCT determina a qué miembros de la red debe informarse del aviso. Además, se evaluará si es necesario que se despliegue el KCT a pesar del bajo nivel de intensidad.

La oficina de seguridad de la COA registra y administra los avisos de las tres organizaciones. Esta información está disponible de inmediato para todos los socios de la red.

Enviar un aviso: niveles de intensidad 3 y 4

En caso de avisos correspondientes a los niveles de intensidad 3 y 4, el KCT puede intervenir de conformidad con el mandato que se le ha otorgado a tal efecto. La intervención debe destinarse principalmente a estabilizar la situación resultante del incidente para que la organización afectada pueda seguir llevando a cabo sus tareas habituales. El KCT puede ofrecer asesoramiento, hacer preguntas, solicitar encargarse del seguimiento del nacional extranjero y, en su caso, hablar con el nacional extranjero.

La persona responsable del caso/supervisor del proceso primario sigue siendo responsable de evaluar y gestionar el procedimiento. EL KCT no asume ninguna responsabilidad por las organizaciones involucradas. Los responsables de la calidad de

vida y la seguridad en los centros de la COA siguen siendo sus respectivos directores. Esto también se aplica al director de los centros de la DJI.

La evaluación de los avisos se basa en la experiencia que se presupone al empleado que trabaja con nacionales y extranjeros a diario. Cada organización es responsable de organizar un proceso interno que garantice que se informe al KCT cuando se produzca un incidente.

El empleado será responsable en todo momento de los nacionales extranjeros asignados a su cargo. Cada aviso se incluye en el expediente personal del nacional extranjero en los sistemas del IND y se envía, como parte del procesamiento nocturno, al DT & V. Depende del trabajador de la red llamar la atención sobre un nacional extranjero conocido por el KCT durante una reunión en la que esté presente cada una de las organizaciones. Si se desea, se pueden hacer preguntas y pedir consejos al KCT.

PROCEDIMIENTO DEL KCT EN CASO DE INCIDENTE

Paso 1. Aviso al KCT

Si se produce un incidente, se envía un aviso al buzón de correo del KCT.

Este buzón está supervisado siete días a la semana.

Paso 2. Acción de primera línea del KCT

Si es necesario, el KCT contacta con la persona que ha hecho el aviso y recoge, entre otros datos, la siguiente información.

- ¿Dónde se está produciendo el incidente?
- ¿Dónde empezó el incidente?
- ¿Quién dio la alarma/identificó el incidente?
- ¿Cuál es la identidad (incluido el número V asignado a los extranjeros en los Países Bajos) del nacional extranjero que ha ocasionado el incidente?
- ¿Cuál es la naturaleza del incidente (huelga de hambre/sed, amenaza de suicidio u otros)?
- ¿El acto del nacional extranjero tiene un propósito? En caso afirmativo, ¿cuál es?
- ¿Qué medidas se han tomado ya?
- ¿Quién es la persona de contacto en el lugar de los hechos?
- ¿Se necesita asistencia médica? En caso afirmativo, ¿de qué tipo?

El KCT puede pedir a la persona que ha dado el aviso que mantenga un registro fáctico de la conducta del nacional extranjero y las conversaciones que tengan lugar. El KCT también puede ofrecer asesoramiento a la persona que ha dado el aviso. Se pueden hacer preguntas o dar consejos por correo electrónico o por teléfono. A partir de toda la información recibida, el KCT determinará si se necesita un despliegue.

Paso 3. Despliegue del KCT

Si se concluye que el KCT debe desplegarse, el integrante que lo haga determinará también cuándo se producirá el despliegue y quién participará en él. Esto se decidirá mediante consulta al jefe del KCT. El punto de partida es que, siempre que sea posible, se enviarán dos miembros del KCT pertenecientes a organizaciones distintas. Si los dos integrantes del KCT desplegadas son mujeres y el nacional extranjero que ha protagonizado el accidente es un hombre, se contará con un intérprete varón. La ubicación será comunicada a través de la oficina de seguridad y se confirmará la cita.

La COA recomienda impartir a los miembros del equipo de gestión de incidentes los siguientes temas de formación:

- Comunicación: ¿cómo conecta con un nacional extranjero en una conversación?
- Psiquiatría: trauma, depresión, suicidio y miedo.
- Huelgas de hambre y sed: consecuencias físicas y aspectos mentales.
- ¿Cómo mantener una conversación con una persona que se quiere suicidar?
- Dilemas éticos.
- ¿Cómo funciona el cerebro?
- ¿Cómo rebajar la tensión en una conversación?
- Gestión del tiempo.

De forma adicional, se recomienda que los miembros del equipo participen en sesiones de intervisión de tres horas de duración cada seis semanas.

La labor del KCT tiene el objetivo de desescalar o poner fin a (amenazas de) incidentes. Esto se logra manteniendo una o varias conversaciones con el nacional extranjero con la asistencia de un intérprete.

Antes de la conversación con el nacional extranjero, siempre se celebra una reunión preliminar *in situ* con la persona que dio el aviso y con otras que hayan interactuado con el nacional extranjero, por ejemplo el supervisor. Tras el despliegue, se presenta un informe oral sobre la conversación, a ser posible en presencia de las mismas personas que participaron en la reunión preliminar. En un máximo de dos días hábiles después del despliegue, se enviará un informe escrito a las tres organizaciones, que se lo reenviarán a los trabajadores involucrados y, si es posible, lo guardarán en sus sistemas/bases de datos informáticos.

El informe se cerrará cuando la situación se estabilice o el centro en el que se aloja la persona afectada deje de necesitar apoyo del KCT.

Paso 4. Preguntas tras el despliegue

Es posible que, en el curso del despliegue, el nacional extranjero tenga preguntas, por ejemplo sobre la duración del procedimiento o su traslado a otra ubicación. Estas preguntas serán respondidas en la medida de lo posible durante el despliegue. Si las personas desplegadas no son capaces de responder o tienen que pedir información a

otra organización primero, la cuestión será elevada al jefe del KCT, el cual, si es necesario, contactará con los órganos de dirección o con un director.

Evaluación/prevenición. Además de estabilizar los incidentes (desescalada), el objetivo principal del KCT es la prevención (del agravamiento) de incidentes. Para ello, es esencial un intercambio de información adecuado. Una parte de esta labor consiste en identificar y analizar tendencias. Cada mes, el KCT presenta un informe sobre sus actividades al Subconsejo de Asilo y explica los avisos más destacados. El KCT evaluaría periódicamente las actividades y la cooperación dentro de la red.

Trato con los medios de comunicación. Se presenta información sobre los incidentes al Departamento de Prensa del Ministerio de Justicia y Seguridad, que mantiene contacto con los consejos de administración/órganos de dirección de los distintos integrantes de la red.

ANEXO 10. PLANTILLA PARA LA NOTIFICACIÓN DE INCIDENTES CRÍTICOS

A continuación se presenta una plantilla básica que se puede utilizar para notificar incidentes críticos (adaptada del formulario de notificación empleado por Fedasil).

Nombre de la autoridad
Número de notificación/registro

INFORMACIÓN GENERAL	
Información de la notificación	
Centro de acogida	
Autor de la notificación	
Hora	
Fecha	
Hora del incidente	
Fecha del incidente	
Lugar del incidente	
Información recibida de	
Intervención policial	
Otra intervención externa	
Contacto con medios de comunicación	
Tiempo dedicado a cerrar el caso	

INFORMACIÓN GENERAL SOBRE EL INCIDENTE PERSONAS AFECTADAS POR EL INCIDENTE	
¿Hay residentes afectados?	SÍ/NO
Tipo de incidente	
En resumen: contra quién y circunstancias	
¿Hay empleados afectados?	SÍ/NO
Tipo de incidente	
En resumen: contra quién y circunstancias	
¿Ha afectado al centro?	SÍ/NO
Técnica usada y circunstancias	
¿Accidente laboral?	SÍ/NO
Tipo de incidente	
Dónde	

Información sobre personas afectadas (residente/s que haya/n causado el incidente)

RESIDENTES AFECTADOS

Nombre	Número de identificación	Nacionalidad	Fecha de nacimiento	Género	Composición familiar	Fecha de entrada en el centro	Gravedad del impacto (baja, media, alta)	Participación: autor/testigo/afectado	Incidente causado	Consecuencias/sanciones	Número de sanciones recibidas previamente	Otras observaciones

PERSONAL AFECTADO

Nombre	Función	Gravedad del impacto	Accidente laboral	Intervención del equipo de gestión del estrés: sí/no	Otras observaciones

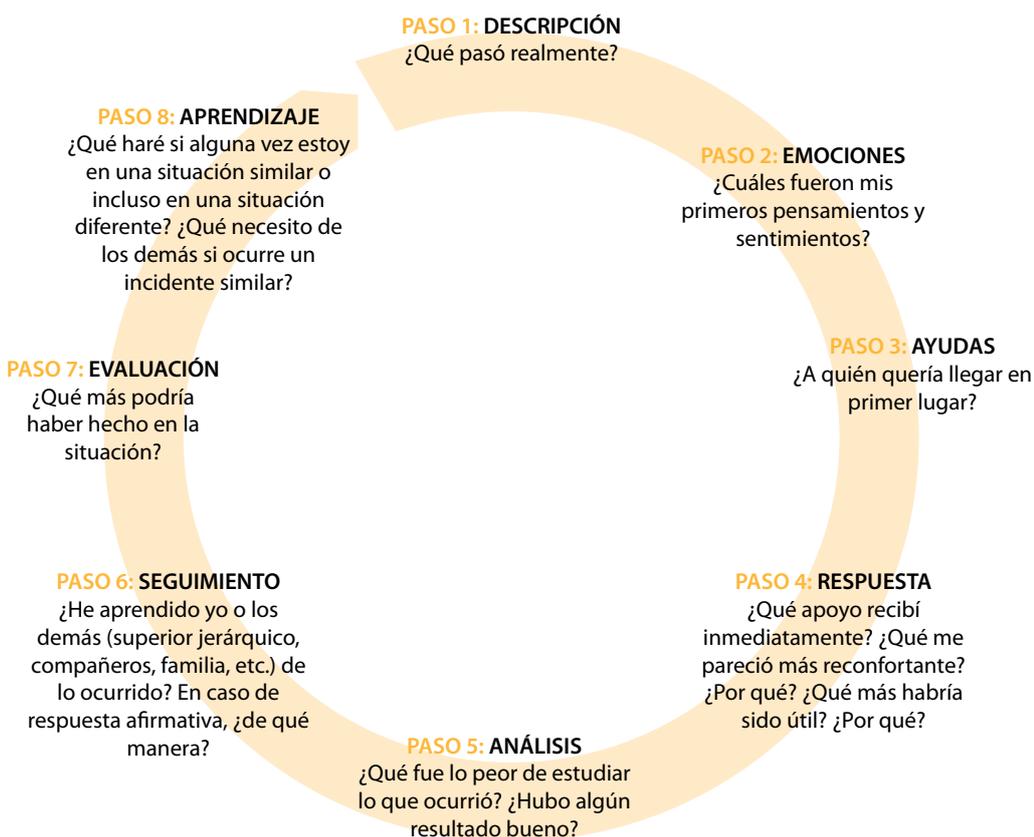
DESCRIPCIÓN DEL INCIDENTE

Contexto y circunstancias previas al incidente

ANEXO 11. HERRAMIENTA PARA REFLEXIONAR TRAS UN INCIDENTE CRÍTICO

Un seguimiento sistemático mediante las preguntas indicadas a continuación puede facilitar el proceso de garantizar que las personas afectadas superen el incidente crítico. Las preguntas pueden ser utilizadas por moderadores internos y externos con miembros del equipo y personal afectado, y la herramienta de reflexión también puede ser empleada por los funcionarios de primera línea por su cuenta para reforzar su resiliencia y procesar un incidente. Seguir este ciclo de preguntas permite al personal y a los equipos afectados explorar ámbitos de aprendizaje para evitar incidentes similares en el futuro, y también les ayuda a estar mejor preparados cuando se produzcan.

REFLEXIÓN PARA EL PERSONAL AFECTADO



ANEXO 12. ESTABLECIMIENTO DE LÍMITES Y TÉCNICAS DE REORIENTACIÓN DESPUÉS DE UN INCIDENTE CRÍTICO

A. ESTABLECIMIENTO DE LÍMITES: EJERCICIO DE LA BURBUJA MÁGICA

Unos límites sanos pueden imaginarse como una «burbuja mágica» a nuestro alrededor. Tómese un minuto y siéntese en un espacio tranquilo y libre de distracciones.

Imagine que una burbuja invisible le rodea y le mantiene a salvo. Puede imaginar su burbuja mágica en su color preferido. Al visualizar su burbuja mágica personal, trate de cerrar los ojos brevemente. La fina capa de la burbuja funciona como un escudo protector.

Sin embargo, esta fina capa permite que entren el oxígeno, la luz, la información pertinente, la comida, etc., para nutrirle y permitirle experimentar sensaciones, aprender y crecer de forma sana. La burbuja mágica se expande creando más espacio a su alrededor para proporcionarle privacidad y seguridad. Si lo desea, también se reduce para crear una mayor intimidad y darle tiempo a solas cuando lo necesita. Al prestar atención a su burbuja mágica, aprenderá cuándo es el momento de que se expanda y cuándo es el momento de que se encoja.

Establecer y mantener límites respecto al volumen de trabajo que aceptamos y las interacciones con nuestros compañeros o con los solicitantes está asociado con la asertividad. Aprender cómo ser asertivo y, al mismo tiempo, respetuoso es una capacidad importante para prevenir el agotamiento profesional. La asertividad puede estar asociada con los límites a la carga de trabajo o a las expectativas poco realistas de los demás.

B. EJERCICIO DE LA CUENTA ATRÁS

Contando atrás desde cinco, puede usar sus sentidos para enumerar objetos que le rodean ⁽¹⁰⁰⁾. Por ejemplo, cinco cosas que puede oír, cuatro cosas que puede ver, tres cosas que puede tocar sin moverse de su asiento, dos cosas que puede leer y, por último, una cosa que puede saborear.

C. EJERCICIOS DE RESPIRACIÓN

Inhale lentamente por la nariz y, a continuación, exhale por la boca ⁽¹⁰¹⁾. Puede concentrarse en su respiración, sentir cada inspiración y observar cómo se siente al exhalar. A continuación, trate de imaginar que está inhalando calma, seguridad y

(100) Panou, A. y Triantafyllou, D., Crisis Management Intervention [«Intervenciones de gestión de crisis», disponible en inglés], EASO.

(101) Panou, A. y Triantafyllou, D., Crisis Management Intervention [«Intervenciones de gestión de crisis», disponible en inglés], EASO.

protección y exhalando agobios, preocupaciones y ansiedad. Al inhalar, imagine que el aliento trae calma a su cuerpo. Al exhalar, visualice cómo las preocupaciones abandonan el cuerpo y se evaporan en el aire. Este ejercicio debe repetirse varias veces.

Para algunas personas, es bueno llevar la cuenta al inhalar (por ejemplo, 1, 2, 3, 4 y exhalar), porque de este modo su mente se mantiene centrada y evita el riesgo de volver a lo que ha ocurrido.

D. EJERCICIO DE CONCENTRACIÓN EN LO POSITIVO

Siéntese o apártese un poco, mire a su alrededor y trate de nombrar tres cosas que estén bien, que le hagan sentir seguro o le consuelen y que le resulten familiares; por ejemplo: «Veo a mi compañero a mi lado», «Veo que el sol está brillando» y «Veo que nadie está herido».

E. EJERCICIO DE LA RECUPERACIÓN DE LA AUTOPERCEPCIÓN

Respire profundamente por la nariz mientras cuenta hasta tres, y a continuación exhale mientras cuenta hasta cuatro. A continuación, pase/deslice sus manos suave y lentamente por sus antebrazos y sus brazos hasta el hombro. Puede ayudarse con ligeros pellizcos y contrayendo músculos, como los muslos, y a continuación estirando las piernas ligeramente y sacudiendo las manos para lograr una sensación física más intensa.

ANEXO 13. PLAN DE AUTOASISTENCIA

Plantilla de mi plan de autoasistencia

ÁMBITO DE AUTOASISTENCIA	PRÁCTICAS DE AUTOASISTENCIA QUE INICIAR/CONTINUAR	FRECUENCIA DE LA EVALUACIÓN	PRÁCTICAS ADICIONALES QUE PROBAR
Físico (respetar los horarios de comida, hacer ejercicio, etc.).			
Emocional/espiritual/mental (participar en sesiones de orientación, hacer ejercicios de meditación, reconocer los propios logros, pasar tiempo en la naturaleza, etc.).			
Profesional (mantener el equilibrio entre la vida profesional y personal, gestionar el tiempo, desarrollar capacidades, etc.).			
Personal/social (quedar/ hacer llamadas de teléfono/ videollamadas con amigos y familia, etc.).			
Financiero (crear un presupuesto para mejorar la calidad de vida).			

A continuación se enumeran otras sugerencias.

- Empezar a llevar un diario para liberar tensiones y mantener activo el proceso de reflexión.
- Escribirse una carta a sí mismo, por ejemplo respecto a su satisfacción laboral o su vida personal. Describa en ella qué funciona y qué tiene que cambiar. Abra la carta tras un período determinado (por ejemplo, seis meses, un año) y vea los cambios positivos y las áreas que necesitan más atención.
- Redescubrir viejas aficiones que tenga olvidadas (por ejemplo, cocinar/escribir/bailar).
- Ver una película que siempre ha querido ver.
- Descansar lo suficiente y dormir para recuperarse.
- Utilizar la tecnología (por ejemplo, redes sociales) para hablar regularmente con los amigos/la familia que no se encuentren cerca o con los que sea difícil encontrarse debido a las circunstancias (por ejemplo, durante una pandemia).

ANEXO 14. MODELO DE PROGRAMA DE FORMACIÓN CENTRADO EN EL BIENESTAR DEL PERSONAL

La EASO ofrece una serie de módulos de formación para los funcionarios de asilo y de acogida, así como para los formadores de estos ámbitos. Los módulos, los cursos para formadores y el desarrollo profesional continuo cubren diversas áreas de competencia, incluidos procedimientos de política jurídica, comunicación, normas profesionales, bienestar profesional, salud, seguridad y protección ⁽¹⁰²⁾. A continuación se presentan los temas de formación recomendados centrados en las tres etapas del empleo: fase de incorporación/previa al despliegue, fase de actividad y fin del empleo/despliegue.

ETAPA 1: FASE DE INCORPORACIÓN/PREVIA AL DESPLIEGUE

INCORPORACIÓN 1: ESTRUCTURA Y SISTEMAS ORGANIZATIVOS EXISTENTES	
Objetivo de la formación	Se imparte formación de incorporación u orientación al nuevo empleado para que se familiarice con: <ul style="list-style-type: none"> — el nuevo entorno de trabajo; — la información sobre la organización o la autoridad (historia, misión, objetivos); — la estructura organizativa y de supervisión; — los miembros del equipo (equipo central y equipos asociados); — los procedimientos normalizados de la organización (visión global básica); — las tareas generales; — el código de conducta; — la política contra el fraude y contra la corrupción; — la política contra el acoso sexual o similares; — los canales de comunicación; — las políticas vigentes en la organización y los distintos servicios (remuneración y política de prestaciones del personal, asistencia médica y psicológica).
Descripción de los contenidos	Dependiendo de las tareas que se exijan al nuevo empleado, algunos aspectos de la introducción variarán. En caso de estar asignado a varias ubicaciones para el desempeño de las funciones, el empleado recibirá orientación y tendrá la oportunidad de visitar todas las localizaciones bajo el mando de su superior directo.
Formato de formación recomendado	Unidades de estudio presenciales, en línea o remotas. Una persona de referencia de los distintos departamentos hará una breve representación (verbal, incluyendo carpetas con material informativo pertinente) para los nuevos empleados y les dará sus datos de contacto por si tienen preguntas adicionales.
Beneficios	<ul style="list-style-type: none"> — Hace que los nuevos empleados se sientan bienvenidos y crea un sentimiento de pertenencia a la autoridad/agencia. — Fomenta la confianza del empleado en la organización. — Crea una sensación de confianza para empezar a desempeñar las nuevas funciones.
Duración recomendada de la formación	Dependiendo del tamaño de la organización/función, así como del puesto: entre tres días y un mes, para familiarizarse con las nuevas tareas.
Categoría de personal	Todos los empleados nuevos.
Período de impartición	Primer mes de empleo.

(102) Para obtener más información, véanse los [requisitos profesionales](#) y los [requisitos educativos](#) del Marco sectorial europeo de cualificaciones.

INCORPORACIÓN 2: EQUIPOS Y SISTEMAS TÉCNICOS

Objetivo de la formación	Se imparte formación de incorporación u orientación al nuevo empleado para que se familiarice con: <ul style="list-style-type: none"> — oficinas y funciones relacionadas (dónde se encuentra cada persona, localización de objetos prácticos como fotocopiadora, aseos, cafetería, aparcamiento); — normas de uso de los equipos de trabajo; — normas de uso de las plataformas digitales internas pertinentes (por ejemplo, programas informáticos pertinentes para el personal de asilo, como Eurodac, portal IPO); — política y directrices de protección de datos.
Descripción de los contenidos	Este módulo de formación contiene: <ul style="list-style-type: none"> — uso de los equipos de oficina pertinentes (impresoras, fotocopiadoras, proyectores, equipos de vídeo y de audio, tecnología de la comunicación, material de primeros auxilios); — uso de las plataformas de comunicación internas de la organización; — programas informáticos y plataformas y pertinentes para el personal de asilo (por ejemplo, Maris en Alemania, Eurodac, portal IPO)]
Formato de formación recomendado	Unidades de estudio presenciales, en línea o remotas/presentación de información (folletos, flujos de acciones, listas de contactos).
Beneficios	Los nuevos empleados se familiarizan con el nuevo entorno de trabajo en cuanto infraestructura, equipos, logística y normas de uso.
Duración recomendada de la formación	4 horas
Categoría de personal	Todos los empleados nuevos.
Período de impartición	Primer mes de empleo.

INCORPORACIÓN 3: SEGURIDAD Y PROTECCIÓN

Objetivo de la formación	La formación de seguridad y protección se imparte a todos los empleados para que se familiaricen con la política en la materia, los procedimientos aplicables y los canales de comunicación pertinentes.
Descripción de los contenidos	Este módulo de formación contiene: <ul style="list-style-type: none"> — formación sobre primeros auxilios; — formación de seguridad contra incendios; — sesión informativa sobre seguridad (también en caso de despliegue); <ul style="list-style-type: none"> — plan de evacuación y lista de contactos de emergencia; — medidas de protección sanitarias (por ejemplo, COVID-19, ébola y otras posibles enfermedades contagiosas); — seguridad en el trabajo, seguridad basada en la conducta, cultura de la seguridad y círculo de la seguridad.
Formato de formación recomendado	Unidades de estudio presenciales, en línea o remotas/presentación de información (folletos, flujos de acciones, listas de contactos, etc.).
Beneficios	Define el marco de derechos y responsabilidades de los empleados en materia de seguridad y protección. Garantiza la protección de los empleados frente a lesiones causadas por accidentes laborales. Fomenta la confianza del empleado en la organización.
Duración recomendada de la formación	4 horas
Categoría de personal	Todos los empleados nuevos.
Período de impartición	Primer mes de empleo.

Nota: IPO, información sobre el país de origen.

ETAPA 2: FASE DE ACTIVIDAD/APOYO CONTINUO

Desarrollo profesional

VALORACIÓN DE LA CAPTACIÓN, LA SELECCIÓN Y EL RENDIMIENTO DEL PERSONAL	
Objetivo de la formación	Proporcionar orientación estructurada sobre los procedimientos que deben seguirse y las capacidades necesarias para la selección de personal y la valoración del rendimiento laboral.
Descripción de los contenidos	Este módulo de formación contiene: <ul style="list-style-type: none"> — procedimientos de captación de personal; — procedimientos de selección de personal; — realización de entrevistas y tests de selección; — procedimientos de valoración del rendimiento; — objetivos de la valoración; — ejecución de la valoración y procesamiento de los resultados.
Formato de formación recomendado	Unidades de estudio presenciales, en línea o remotas.
Beneficios	Conocimientos adquiridos sobre los procedimientos de la organización en cuanto a captación, selección y valoración de personal y mejora de las capacidades para la realización de esos procedimientos en el contexto del asilo.
Duración recomendada de la formación	8-12 horas (dependiendo del nivel de los participantes).
Categoría de personal	Personal de RR. HH.
Período de impartición	Primer mes de empleo.
MÓDULOS DE FORMACIÓN DE DESARROLLO PROFESIONAL PARA FUNCIONARIOS RESPONSABLES DE CASOS ⁽¹⁰³⁾	
Objetivo de la formación	Ofrecer una visión global básica de la protección internacional y del Sistema Europeo Común de Asilo, incluyendo capacidades prácticas para el cumplimiento de los reglamentos y las directivas de la UE. Además, cada Estado miembro proporciona una formación sobre el asilo en su territorio, en la que se informará de cómo se aplican los marcos internacionales y europeos en el contexto del país y su vinculación con el Derecho nacional.
Descripción de los contenidos	El contenido debe incluir los siguientes temas: el Sistema Europeo Común de Asilo, con especial atención a la Directiva sobre procedimientos comunes para la concesión o la retirada de la protección internacional; inclusión; valoración de pruebas; técnicas de entrevista, particularmente con grupos vulnerables, incluidos niños; toma de decisiones; importancia de la información del país de origen; género, identidad de género y orientación sexual; exclusión; etc.
Formato de formación recomendado	Unidades de estudio presenciales, en línea o remotas.
Beneficios	Se refuerza la capacidad profesional del personal para desempeñar sus deberes. Conocimiento sobre cómo aplicar los reglamentos/directivas en la práctica diaria para garantizar un enfoque común del asilo en toda Europa.
Duración recomendada de la formación	En función del número de años de experiencia de los participantes.
Categoría de personal	Todos los funcionarios nuevos responsables de casos /actualizaciones para los que se encuentran en activo.
Período de impartición	Tras el período de prueba/módulos de repaso.

(103) El currículo de formación de la EASO ofrece una amplia gama de módulos relativos a las capacidades, conocimientos y responsabilidades que los funcionarios necesitan para desempeñar sus tareas y deberes cotidianos.

MÓDULOS DE FORMACIÓN DE DESARROLLO PROFESIONAL PARA FUNCIONARIOS DE ACOGIDA ⁽¹⁰⁴⁾	
Objetivo de la formación	Ofrecer una visión global básica de la protección internacional y del Sistema Europeo Común de Asilo, incluyendo capacidades prácticas para el cumplimiento de los reglamentos y las directivas de la UE. Los Estados miembros podrían proporcionar un módulo adicional sobre cómo el marco de asilo internacional y europeo se aplica en el contexto del país y se relaciona con el Derecho nacional.
Descripción de los contenidos	El contenido puede incluir el Sistema Europeo Común de Asilo, con especial atención a la Directiva sobre normas de acogida y las orientaciones nacionales sobre acogida; protecciones para las personas vulnerables; condiciones de acogida para menores; importancia de la provisión de información; género, identidad de género y orientación sexual; planificación de contingencia; Derecho internacional sobre refugiados; derechos humanos, etc.
Formato de formación recomendado	Unidades de estudio presenciales, en línea o remotas.
Beneficios	Conocimiento sobre cómo aplicar los reglamentos/directivas en la práctica diaria para garantizar un enfoque común del asilo en toda Europa.
Duración recomendada de la formación	En función del número de años de experiencia de los participantes.
Categoría de personal	Todos los funcionarios de acogida nuevos/actualizaciones para los que ya se encuentren en activo.
Período de impartición	Tras el período de prueba/módulos de repaso (recomendación).
PROTECCIÓN DE DATOS	
Objetivo de la formación	Proporcionar orientación estructurada sobre los procedimientos que deben seguirse en materia de protección de datos, tanto en las comunicaciones internas como en las mantenidas con las partes externas y con los principales grupos destinatarios del trabajo (es decir, los solicitantes).
Descripción de los contenidos	Este módulo de formación contiene: <ul style="list-style-type: none"> — normas de protección de datos de la UE; — privacidad de los datos (normas para la recogida, tratamiento, transmisión, conservación y supresión de datos); — seguridad de los datos (mecanismos de aplicación de la protección de datos); — derechos en materia de protección de datos; — respuesta a las violaciones de la seguridad de los datos.
Formato de formación recomendado	Unidades de estudio presenciales, en línea o remotas.
Beneficios	Conocimientos sobre las directrices y procedimiento de la organización en materia de protección de datos.
Duración recomendada de la formación	2-4 horas (dependiente del puesto y la función).
Categoría de personal	Todo el personal.
Período de impartición	Primer mes de empleo.

(104) El [currículo de formación](#) de la EASO ofrece una amplia gama de módulos relativos a las capacidades, conocimientos y responsabilidades que los funcionarios necesitan para desempeñar sus teorías y deberes cotidianos.

Fase 2 y desarrollo de competencias interpersonales

COMUNICACIÓN Y TÉCNICAS COMUNICATIVAS ⁽¹⁰⁵⁾	
Objetivo de la formación	Ofrecer una introducción sobre el uso de herramientas y estrategias de comunicación eficaces en el entorno laboral para reforzar el buen rendimiento profesional y las interacciones sanas y constructivas dentro de los equipos, particularmente en situaciones de conflicto.
Descripción de los contenidos	Este módulo de formación contiene: <ul style="list-style-type: none"> — el ciclo de la comunicación: hablar-oír/escuchar-comprender-negociar-llegar a acuerdos-actuar; — obstáculos y factores propicios para una comunicación eficaz; — tipos de comunicación/conductas; — pertenencia a un equipo y dinámicas de grupo; — establecimiento de límites; — técnicas de negociación; — comunicación y gestión de conflictos; <ul style="list-style-type: none"> — cómo identificar las fuentes de un conflicto (psicológicas, organizativas); — control de la ira; — estrategias de resolución de conflictos (evasión, compromiso, adaptación, colaboración); <ul style="list-style-type: none"> — estrategias para evitar conflictos (dentro de un equipo, con clientes); — estrategias de desescalada.
Formato de formación recomendado	Unidades de estudio presenciales, en línea o remotas.
Beneficios	Mejorar las capacidades de comunicación eficaz en el lugar de trabajo, evitar malentendidos, respuestas constructivas a las críticas, empatía en el lugar de trabajo. Mayor consciencia de la comunicación constructiva y eficaz en el lugar de trabajo.
Duración recomendada de la formación	2-4 horas
Categoría de personal	Todo el personal con funciones de supervisión y los funcionarios de primera línea.
Período de impartición	Tras el período de prueba/módulos de repaso (recomendación).
GESTIÓN DEL ESTRÉS	
Objetivo de la formación	Sensibilizar a los trabajadores de las fuentes y los signos del estrés y el agotamiento profesional, así de las formas de evitar y afrontar el estrés.
Descripción de los contenidos	Este módulo de formación contiene: <ul style="list-style-type: none"> — una visión global del estrés, el estrés crónico, el síndrome de agotamiento profesional y el trauma indirecto; — capacidades básicas para identificar, prevenir y gestionar el estrés en uno mismo y en los demás trabajadores; — mecanismos de adaptación negativos y positivos y refuerzo de la resiliencia; — nociones básicas de gestión de incidentes críticos; — autoasistencia y herramientas de autoasistencia (prevención del estrés).
Formato de formación recomendado	Unidades de estudio presenciales, en línea o remotas.
Beneficios	Los conocimientos y capacidades de gestión del estrés mejoran la motivación, la productividad y la comunicación en el trabajo, lo cual es beneficioso para el bienestar.
Duración recomendada de la formación	8-16 horas (dependiendo de las responsabilidades).
Categoría de personal	Todo el personal con funciones de supervisión y todos los funcionarios de primera línea.
Período de impartición	Tras el período de prueba/módulos de repaso (recomendación).
SENSIBILIZACIÓN INTERCULTURAL	
Objetivo de la formación	Proporcionar información contextual y capacidades relativas al trabajo en entornos culturalmente diversos, explicar conductas que pueden parecer extrañas o desconocidas y concienciar sobre las políticas de protección y contra la discriminación. Mejorar la sensibilidad cultural, los conocimientos y la comunicación de los participantes.

(105) El currículo de formación de la EASO ofrece una amplia gama de módulos relativos al desarrollo de competencias interpersonales.

Descripción de los contenidos	Este módulo de formación contiene: <ul style="list-style-type: none"> — diversidad cultural; — los roles de género en diversos contextos culturales; — conceptos de género, edad, tiempo y trabajo en diversos contextos culturales; — políticas de protección y contra la discriminación.
Formato de formación recomendado	Unidades de estudio presenciales, en línea o remotas.
Beneficios	Sensibilidad cultural y comprensión del impacto de las diferencias culturales en el trabajo con clientes y en el entorno laboral. Una mejor comprensión de los retos a los que se enfrentan los lugares de trabajo multiculturales. Mejora de la sensibilidad y la competencia culturales.
Duración recomendada de la formación	2-4 horas
Categoría de personal	Todo el personal con funciones de supervisión y los trabajadores de asilo.
Período de impartición	Tras el período de prueba/módulos de repaso (recomendación).
GESTIÓN Y LIDERAZGO EN EL CONTEXTO DEL ASILO	
Objetivo de la formación	Introducción a los principales estilos y capacidades de gestión y su aplicación en el contexto del asilo.
Descripción de los contenidos	Este módulo de formación contiene: <ul style="list-style-type: none"> — definición de liderazgo y gestión; — dimensiones del liderazgo (tipos de liderazgo); — expectativas de los supervisores; — liderazgo en la gestión diaria y gestión del tiempo; — teorías sobre la gestión; — pensamiento y planificación estratégicos/planificación de contingencia; — toma de decisiones; — delegación; — gestión de cargas de trabajo equilibradas (principios y beneficios); — gestión del equilibrio entre calidad y eficiencia.
Formato de formación recomendado	Unidades de estudio presenciales, en línea o remotas.
Beneficios	Un mayor conocimiento de las capacidades y técnicas de gestión para una toma de decisiones eficaz y un liderazgo constructivo del equipo.
Duración recomendada de la formación	8-12 horas
Categoría de personal	Todo el personal con funciones de supervisión.
Período de impartición	Tras el período de prueba/módulos de repaso (recomendación).
FOMENTO DEL ESPÍRITU DE EQUIPO	
Objetivo de la formación	Proporcionar a los supervisores conocimientos sistemáticos sobre cómo crear un equipo y mantener dinámicas positivas en su seno.
Descripción de los contenidos	Este módulo de formación contiene: <ul style="list-style-type: none"> — técnicas de fomento del espíritu de equipo; — fases de la creación de un equipo y dinámicas de equipo; — ¿qué hace que un equipo tenga éxito y qué puede arruinar el trabajo el equipo?; — identificación y aprovechamiento de los puntos fuertes de los miembros del equipo; — práctica de la colaboración eficaz con los miembros del equipo; — actividades de fomento del espíritu de equipo; — gestión de conflictos dentro de los equipos; — instrucción: ¿qué es la instrucción?/diferencia entre instrucción y mentoría; — instrucción: el espectro de la instrucción; — instrucción: escucha activa y bloques de escucha.
Formato de formación recomendado	Unidades de estudio presenciales, en línea o remotas.

Beneficios	Aumentar los conocimientos y la concienciación sobre las dinámicas de equipo a fin de promover la confianza, la satisfacción, la buena comunicación y la gestión eficaz de conflictos en los equipos. Mejorar el funcionamiento general de un equipo desarrollando relaciones interpersonales, aclarando papeles o resolviendo los problemas existentes.
Duración recomendada de la formación	8-16 horas
Categoría de personal	Todo el personal con funciones de supervisión.
Período de impartición	Durante el empleo, tras el período de prueba.
GESTIÓN DE INCIDENTES CRÍTICOS	
Objetivo de la formación	Proporcionar conocimientos básicos sobre la naturaleza de los incidentes críticos relacionados con el entorno de asilo y los mecanismos de gestión y adaptación.
Descripción de los contenidos	Este módulo de formación contiene: <ul style="list-style-type: none"> — incidentes críticos (naturaleza y tipos); — estrategias para gestionar un incidente crítico (refuerzo de la resiliencia de los trabajadores individuales); — estrategias para gestionar un incidente crítico (apoyo del supervisor a los equipos y sus integrantes); — trauma: señales y mecanismos de adaptación; — apoyo inmediato, a medio plazo y a largo plazo; — apoyo organizativo y apoyo mutuo; — recogida de informes orales y lecciones extraídas.
Formato de formación recomendado	Unidades de estudio presenciales, en línea o remotas.
Beneficios	Capacidad de hacer un seguimiento del personal de forma oportuna grandes después de un incidente crítico.
Duración recomendada de la formación	12-16 horas (especialmente para trabajadores del contexto operativo).
Categoría de personal	Todo el personal con funciones de supervisión y los funcionarios de primera línea.
Período de impartición	Durante la fase de empleo/módulos de repaso (recomendación)

ETAPA 3: FASE DE FIN DEL EMPLEO/POSTERIOR AL DESPLIEGUE

PREPARACIÓN PARA LA SALIDA	
Objetivo de la formación	Garantizar que el conocimiento de los documentos que deben cumplimentar los empleados y supervisores salientes (o que pueden resultar útiles).
Descripción de los contenidos	Este módulo de formación contiene: <ul style="list-style-type: none"> — realización de entrevistas/valoraciones de salida constructivas; — traspaso de documentación; — preparación de documentos (referencias, declaraciones de rendimiento, etc.).
Formato de formación recomendado	Unidades de estudio presenciales, en línea o remotas.
Beneficios	Garantizar una transición fluida entre un trabajador que se está preparando para el egreso y un potencial nuevo miembro del equipo, incluido el intercambio de información y lecciones aprendidas.
Duración recomendada de la formación	2 horas
Categoría de personal	Todo el personal con funciones de supervisión/RR. HH.
Período de impartición	Durante la fase de actividad.

ANEXO 15. DEBATES EN GRUPO

Debe mantenerse la confidencialidad y buscarse la unanimidad en todo momento. El moderador puede grabar todo lo que se está tratando en el grupo de debate, mientras que deberá contar con el acuerdo de todos los miembros para comunicar los detalles y resumir los puntos claves. La participación en grupos de debate no es obligatoria, y es preciso informar a los trabajadores desde el principio del objetivo del grupo y de cómo se compartirá la información.

Lista de comprobación: Debate en grupo ⁽¹⁰⁶⁾.

I. DISEÑO DE UN GRUPO DE DEBATE
Definir la finalidad.
Elaborar una lista de preguntas clave.
Obtener aprobación ética.
Identificar y reclutar participantes.
Garantizar la composición homogénea (por ejemplo, en cuanto a género, edad, lengua).
Decidir el número de participantes.
Reclutar un moderador y un asistente (para moderar y tomar notas, respectivamente).
Decidir el número de grupos de debate.
Encontrar una ubicación adecuada.
Asegurar que la ubicación sea accesible y de un tamaño adecuado.
Preparar los materiales (tarjetas identificativas, formularios de consentimiento, lista de asistentes, equipo de grabación).
II. RECOGIDA DE DATOS
Preparar previamente la sesión.
Familiarizarse con las dinámicas de grupo, el guion y la asignación de asientos.
Moderar la sesión.
Hacer presentaciones (nombre de cada miembro del grupo, cuestiones de confidencialidad, normas básicas).
Moderar (debatir, reflexionar, pausar, grabar y observar el debate).
Hacer un seguimiento de las preguntas y profundizar en temas determinados.
Escribir todas las respuestas junto a las preguntas utilizando un formato específico (el asistente toma notas).
Terminar.
III. ANÁLISIS
Analizar los contenidos.
Asuntos destacados.
Lista/clasificación.
Análisis del contenido.
Análisis del debate.
Decidir a quién dirigir los resultados.
Redactar las observaciones que se remitirán a los supervisores.
Ejecutar los puntos de actuación siguientes.

(106) Nyumba, T. O., Wilson, K., Derrick, C. J. y Mukherjee, N.: «The use of focus group discussion methodology: insights from two decades of application in conservation» [«Uso de la metodología de debate en grupo: observaciones de dos décadas de aplicación en el ámbito de la conservación», disponible en inglés], en *Methods in Ecology and Evolution*, vol. 9, 2018, pp. 20-32.

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