



Bienestar del personal en condiciones de peligro y aislamiento

Nota de orientación para dirigentes

Acerca de este recurso

Cuando hay conflictos armados en un área donde el personal del IRC ofrece sus servicios, el personal del IRC puede quedarse sin servicio de internet o teléfono y tal vez no pueda salir del lugar. A veces, el personal del IRC no puede volver a casa en forma segura. En estas situaciones, pueden refugiarse en algún lugar o seguir prestando sus servicios lo mejor que puedan.

En tales situaciones, es difícil o hasta imposible que el personal del IRC tenga acceso a funciones de apoyo al personal, como el contenido educativo del sitio web de Duty of Care o a asesoría o terapia por vía remota. Por ello, el IRC ha desarrollado este recurso para dirigentes del personal que se encuentre en este tipo de situaciones de peligro y aislamiento. Este recurso puede descargarse (cuando sea posible) o proporcionarse impreso.

¿Para quién es este recurso?

Para dirigentes de miembros del personal del IRC que trabajan en zonas de conflicto activo y se les cortan los medios de comunicación y rutas de viaje.

¿Qué contiene este recurso?

Este recurso proporciona información para procurar el bienestar del personal en situaciones de peligro y aislamiento. Explora:

UNA NOTA PARA LÍDERES Y GERENTES.....	2
CÓMO DIRIGIR AL PERSONAL QUE ESTÁ PRESENTE CON USTED EN UNA SITUACIÓN PELIGROSA	5
CÓMO DIRIGIR POR VÍA REMOTA AL PERSONAL QUE ESTÁ AISLADO EN UNA SITUACIÓN PELIGROSA	7

Una nota para líderes y gerentes

Cuando dirige a miembros del personal que se encuentra en situaciones de peligro y aislamiento, su función es esencial. Los dirigentes desempeñan una función vital en la forma en la que el personal experimenta y responde a los acontecimientos. Sin embargo, puede ser muy difícil saber qué hacer y decir como dirigente cuando su personal se encuentra en una situación de peligro y aislamiento.

¿Cómo puede guiar y apoyar mejor a su personal en esos momentos? ¿Qué principios y valores pueden ayudarle a orientar la toma de decisiones? Considerar esta pregunta sobre los principios y valores es particularmente importante.

La misión del IRC y el Código de Conducta del IRC se basan principalmente en procurar el bienestar de las personas que atendemos y ser buenos administradores de los recursos de los donadores. Pero ¿qué hacer cuando nuestra gente (el personal del IRC) es más importante que los programas? ¿Cómo debería un dirigente proteger y procurar *también* el bienestar del personal, especialmente cuando esos miembros del personal están en situaciones de peligro y aislamiento?

Una de las mejores maneras en las que puede apoyar al personal en situaciones de peligro y aislamiento es enviar mensajes claros de que están autorizados (o darles instrucciones explícitas al respecto) a dar prioridad a su propia seguridad y bienestar.

Debe hacer que estos mensajes queden bien claros para su personal, ya que la misión del IRC se enfoca fuertemente en servir a los demás. La determinación y dedicación de los miembros del personal del IRC también significa que el personal normalmente está preparado para hacer sacrificios y enfrentar riesgos importantes para hacer su trabajo. La mayoría del personal del IRC tiene una inclinación muy fuerte hacia el servicio y una ética de trabajo muy firme. Cuando este tipo de personal se encuentra en situaciones de peligro y aislamiento, puede sentirse impulsado u obligado a seguir dando prioridad a la labor del IRC y dar oportunidades a otros a costa de su propia seguridad y bienestar (y los de otras personas).

La cuestión acerca de cuál sería un nivel de riesgo “inaceptable” a enfrentar para los miembros del personal del IRC en el transcurso de su trabajo es muy compleja y no hay respuestas simples que se apliquen a cualquier situación. El IRC lo ha contratado a usted como líder y tomar decisiones difíciles en situaciones complejas es parte de esa función. A menudo, los juicios acerca de qué hacer ahora deberán hacerse caso por caso.

A esta clase de decisiones a veces se les llama “juicios de valor” porque se basan en lo que se valora más en el momento. Cuando el personal del IRC enfrenta dificultades y riesgos adicionales, considere cómo puede aplicarse el valor de *Servicio* de The IRC Way. Usted es responsable de la gente a la que sirve. Como su dirigente, esa gente incluye a otro personal del IRC.

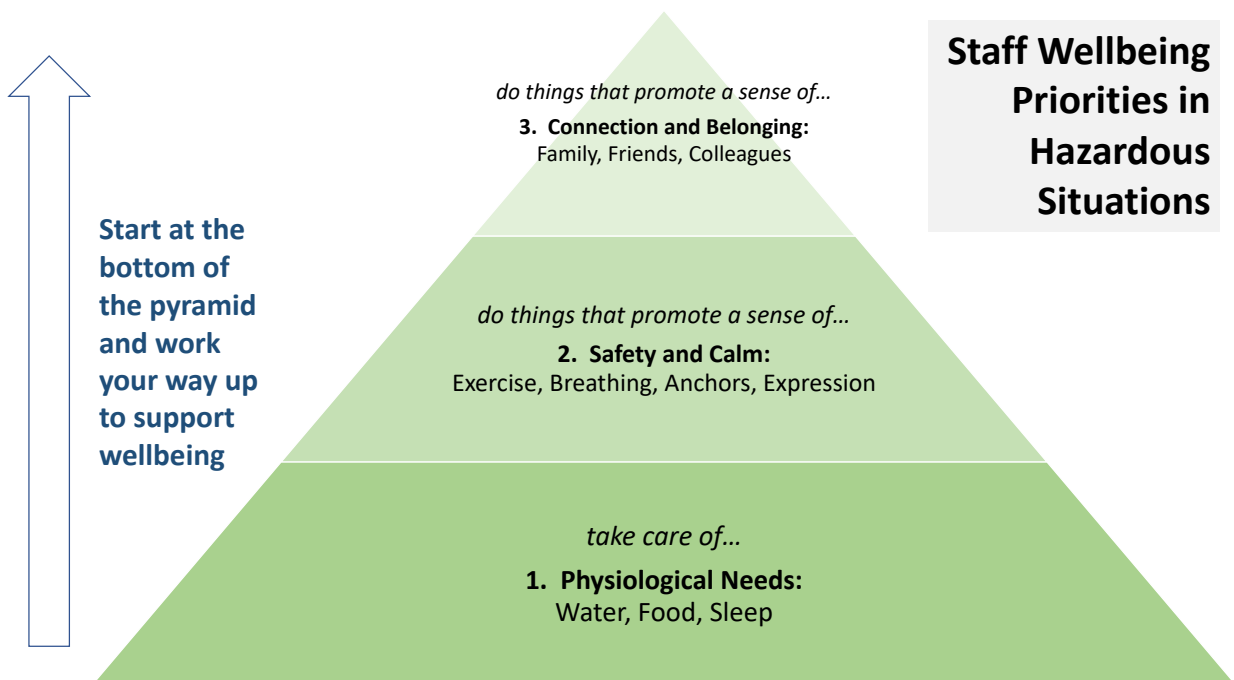
Usted puede impulsar al personal a protegerse y procurar su propio bienestar en situaciones complicadas y peligrosas al decir cosas como:

- *Nuestra gente (el personal del IRC) es más importante que los programas*
- *Su seguridad es la máxima prioridad del IRC en esta situación*
- *“Ninguna vida debe ponerse en riesgo para proteger activos”* (Política global de seguridad y protección del IRC)

Además, puede procurar el bienestar del personal al resolver sus necesidades básicas.

Consulte la pirámide de prioridades de bienestar del personal en situaciones de peligro y aislamiento (incluida más adelante) y explorar formas de resolver esas necesidades. Esto puede incluir hacer cosas como las siguientes:

- Autorizar recursos financieros para viviendas temporales, alimentos y otras necesidades básicas
- Facilitar todas las conexiones posibles con su familia (por ejemplo, si la oficina tiene un teléfono satelital, podría permitir a los miembros del personal que hagan una llamada de un minuto a sus familias cada dos días para informarles que están bien).
- Facilitar conexiones entre compañeros (por ejemplo, crear oportunidades para que los compañeros afectados compartan regularmente unos con otros cómo se sienten y oportunidades para que se den y reciban apoyo entre sí)



También revise los siguientes recursos al prepararse para tomar decisiones y comunicarse con su personal en los próximos días:

- [*Orientación para el dirigente: Asegurarse de dar órdenes para el cuidado del personal durante la evacuación o refugio en el lugar*](#)

La siguiente sección de este recurso ofrece recomendaciones para dirigir al personal que está presente con usted en una situación peligrosa. La última sección incluye recomendaciones para dirigir al personal que está aislado en situaciones peligrosas por vía remota.

Cómo dirigir al personal que está presente con usted en una situación peligrosa

Quedar aislado en una situación peligrosa en el transcurso de su trabajo es muy estresante. Si también es dirigente de uno o más miembros del personal que están presentes con usted, entonces tiene responsabilidades y desafíos adicionales en esta difícil situación. Debe considerar cómo buscar su propio bienestar *además* del bienestar del personal.

Si llega a quedar aislado en una situación peligrosa junto con su equipo, consulte la pirámide de prioridades de bienestar del personal en situaciones peligrosas. Entregue a su personal una copia impresa de la nota de orientación para el personal en situaciones de peligro y aislamiento y haga lo mejor que pueda para:

1. Satisfacer sus necesidades de agua, alimentos, refugio y sueño
2. Promover una sensación de seguridad y calma
3. Promover una sensación de conexión y pertenencia.

Las siguientes son cosas específicas que puede hacer y decir para apoyar a su personal en estos momentos:

1. **Mantenga informado a su personal:** Diga al personal que esté con usted todo lo que pueda sobre lo que haya ocurrido y qué puede pasar a continuación. Dígales que los mantendrá al tanto en cuanto tenga nueva información. La incertidumbre es muy estresante. Cualquier cosa que pueda hacer para reducir razonablemente la incertidumbre y mantener informado y actualizado a su personal les ayudará a sentirse más tranquilos y con más control.
2. **Recuerde a su personal que su seguridad es de alta prioridad:** Diga a su personal que su seguridad es la prioridad más alta en esta situación. Dígales que usted y el IRC no esperan que pongan en riesgo innecesario su seguridad y sus vidas.
3. **Reconozca que la situación es estresante y alarmante:** Recuerde al personal que es normal tener diversas emociones y reacciones fuertes en momentos como estos (por ejemplo, sentir mucha ansiedad o enojo, no dormir bien, tener dificultades para concentrarse o irritarse con facilidad).
4. **Recuerde al personal que ya todos han pasado por situaciones difíciles antes:** Recuerde al personal que todos han enfrentado grandes desafíos y momentos difíciles en el pasado. Han podido sobrellevar este tipo de situaciones gracias a habilidades y recursos como la fe, paciencia, compasión, capacidad para resolver problemas, trabajo en equipo y mantener la calma. Este es exactamente el tipo de habilidades y recursos que también los ayudará ahora.
5. **Diga a su personal que su prioridad personal en esta situación es apoyarlos y que quiere que también se apoyen unos a otros:** Diga a su personal que le importa el bienestar de ellos. Que quiere hacer todo lo que pueda para apoyarles en esta situación y que espera que ellos también se cuiden entre sí y se unan para apoyarse y ser más fuertes.

6. **Analice qué servicios podrían seguir ofreciendo usted y su equipo en la situación actual, si es posible:** Si están aislados y no tienen una orientación clara (o si las instrucciones que usted recibe de los dirigentes por vía remota no parecen adecuadas, dadas las condiciones), entonces usted tendrá la responsabilidad final de decidir qué hacer. Analice y debata sus ideas sobre los siguientes pasos a dar junto con su personal. Pídeles que compartan las dudas, inquietudes e ideas que tengan.
7. **Recuerde nuevamente a su personal que su seguridad es prioridad:** Al analizar la posibilidad de dar cualquier servicio, recuerde nuevamente a su personal que la seguridad de ellos es prioridad. Confirme a todo miembro del personal que está bien si no participan en ofrecer servicios. Recuerde al personal que seguirá habiendo necesidades de ayuda humanitaria por atender cuando la crisis actual pase y el riesgo sea menor. Impulse al personal a cuidar de sí mismos ahora para que después puedan servir a otros.
8. **Repita la información y los mensajes clave:** Repita la información y los mensajes clave para asegurarse de que todos los han escuchado y entendido. Cuando la gente está bajo un nivel alto de estrés, es muy difícil concentrarse. Es muy fácil no recordar (o entender mal) las cosas que se le dicen.
9. **Diga al personal que debemos esperar que las cosas cambien pronto:** Recuerde al personal que la situación podría cambiar de un momento a otro y que tal vez sea necesario reconsiderar y cambiar los planes que han hecho. Es posible que necesite (o decida) evacuar el área tan pronto sea posible o que los líderes del IRC les den instrucciones adicionales.
10. **Programe horarios regulares (a diario, si es posible) para reunirse:** Determine una hora específica para que el personal se reúna todos los días. Estas reuniones pueden servir para varios fines. Asegúrese de dedicar una parte de estas reuniones diarias a compartir sentimientos y a dar y recibir apoyo.
11. **Invite a las personas a que lo busquen:** Diga al personal que pueden buscarlo para hablar con usted o hacerle preguntas en cualquier momento.
12. **Tranquilice y agradezca al personal:** Agradezca a su equipo por su paciencia, tranquilidad y valentía. Díales que desearía que los actuales acontecimientos no estuvieran ocurriendo así, pero que, sin embargo, se siente agradecido por la presencia de su personal y su trabajo en equipo.

Si es posible, **entregue copias de los siguientes recursos al personal:**

- *Nota de orientación para el personal aislado en condiciones peligrosas* (para todo el personal y para dirigentes)
- [Cómo mantener la calma en una emergencia](#) (para todo el personal y para dirigentes)
- [Cuidado propio durante una evacuación obligatoria](#) (para todo el personal y para dirigentes)
- Esta es una nota de orientación para dirigentes de personal en condiciones de peligro o aislamiento (compártala con otros dirigentes en el lugar que tal vez no la hayan visto)

Cómo dirigir por vía remota al personal que está aislado en una situación peligrosa

Si está dirigiendo al personal en una situación peligrosa y se cortaron las vías de comunicación, aún hay cosas importantes que puede hacer para procurar el bienestar de su personal. Entre ellas:

- 1. Infórmese al máximo posible de la situación actual:** Infórmese al máximo posible sobre la situación actual, sobre seguridad y de quién es el responsable de tomar decisiones acerca de la continuación de la presencia y actividades del IRC en el área para poder informar claramente a su personal una vez que se restablezca la comunicación.
- 2. Comuníquese con los familiares directos de los miembros del personal que están aislados:** Comuníquese con la familia directa de cada miembro del personal que esté aislado para informarle lo que sepa de la situación, tranquilizarlos y ponerlos al tanto de las acciones que está llevando a cabo el IRC.
- 3. Establezca un calendario de rutina para informar a la familia:** Cuando la familia sabe que recibirá información regularmente, eso puede ayudarle a reducir el estrés y a crear buena voluntad y compromiso con el trabajo del IRC. Mantenga un registro de las fechas y horas en las que llamó a la familia.

Cuando se restablezca la comunicación, puede hacer y decir lo siguiente para apoyar a su personal que está aislado en una situación peligrosa:

- 1. Pregúnteles qué han visto, escuchado y hecho:** Pídales que compartan todo lo que puedan sobre las condiciones actuales. ¿Qué han visto, escuchado y hecho?
- 2. Pregúnteles qué preguntas y necesidades urgentes tienen:** ¿Cuáles son sus preguntas y necesidades más urgentes? Pregunte específicamente por asuntos de vivienda, comida y otras necesidades prácticas.
- 3. Pregúnteles si desean que les diga algo en especial a sus familias en estos momentos.** Dígales todo lo que el IRC está haciendo para comunicarse con sus familias y apoyarles. Si ellos no han podido comunicarse directamente con sus familias, pregúnteles qué quiere que usted les diga cuando se comunique con sus familiares.
- 4. Manténgalos informados:** Dígales lo que sabe de la situación y lo que puede pasar después.
- 5. Comparta cualquier cosa específica que puede hacer o autorizar en respuesta a sus preguntas o necesidades:** Si hay necesidades urgentes que puede ayudar a satisfacer, hágalo. Por ejemplo, puede autorizar que utilicen un anticipo de dinero en efectivo para pagar un alojamiento temporal más seguro.
- 6. Recuérdeles que la seguridad y el bienestar del personal es la prioridad:** Insista en que la seguridad y el bienestar del personal es la prioridad en la situación actual y que quiere que

tomen decisiones que protejan la seguridad y procuren el bienestar de cada uno de ellos y sus compañeros.

7. **Reduzca la presión relacionada con el trabajo:** Haga todo lo que pueda para reducir las exigencias y presiones relacionadas con el trabajo que su personal pueda estar sintiendo. (Por ejemplo, si se acerca cualquier fecha límite para presentar informes o hacer cierres financieros en “condiciones de trabajo normales”, haga todo lo posible por cambiar oficialmente esas fechas límite. Tal vez a usted le parezca obvio que el personal en el lugar de peligro no deba preocuparse por ahora de justificar su anticipo de efectivo ante el equipo de Finanzas, pero el personal puede sentir que no está demostrando el valor de Responsabilidad de The IRC Way y tema arriesgarse a perder su trabajo si no cumplen con los requisitos de Finanzas).
8. **Explique qué prioridades, valores e información están tomando en cuenta los dirigentes para tomar decisiones:** Explique qué prioridades y valores están tomando en cuenta los dirigentes para tomar decisiones y quién toma esas decisiones. Por ejemplo, puede decirles que la seguridad del personal es la prioridad más alta en la situación actual y que el IRC actualmente está planeando que todo el personal salga del área tan pronto como las rutas de viaje del lugar se consideren suficientemente seguras. Explique quién tomará la decisión sobre las rutas de viaje y de dónde están obteniendo la información.
9. **Establezca un horario de comunicación regular:** Establezca un horario de comunicación regular. Por ejemplo, pídales que le llamen todos los días al medio día, si las vías de comunicación lo permiten.
10. **Dígales que los mantendrá informados:** Dígales que los mantendrá al tanto en cuanto tenga nueva información.
11. **Dígales cualquier cosa específica que usted desee que sepan o recuerden en caso de que se corte la comunicación:** Dígales cualquier cosa que desee que recuerden si se suspende la comunicación. Facúltelos para que tomen decisiones y medidas lo mejor que puedan, de acuerdo con la información que tengan en el lugar.
12. **Tranquilice y agradezca a su personal:** Agradezca a su personal por su paciencia, tranquilidad y valentía. Dígales que desearía que los actuales acontecimientos no estuvieran ocurriendo así, pero que se siente agradecido por la paciencia que han demostrado y su trabajo en equipo.

Si hay vías de acceso, **envíe las siguientes Notas de orientación:**

- *Nota de orientación para el personal aislado en condiciones peligrosas* (para todo el personal y para dirigentes)
- Esta es una nota de orientación para dirigentes de personal en condiciones de peligro o aislamiento (para todos los dirigentes de personal en el lugar)
- [*Cómo mantener la calma en una emergencia*](#) (para todo el personal y para dirigentes)
- [*Cuidado propio durante una evacuación obligatoria*](#) (para todo el personal y para dirigentes)

- *Orientación para el dirigente: Asegurarse de dar órdenes para el cuidado del personal durante la evacuación o refugio en el lugar* (a todos los dirigentes de otros miembros del personal)