



asesoramiento apoyo formación

**La gestión del estrés en el trabajo humanitario:  
propuesta de sistema para la reducción de  
riesgos**

estudio sobre los beneficios que conlleva aplicar un  
programa sistemático para la reducción de riesgos en las  
organizaciones humanitarias

Antares Foundation  
Nienoord 5  
1112 XE Diemen  
Holanda  
+31 20 330 83 40

[www.antaresfoundation.org](http://www.antaresfoundation.org)  
[antares@antaresfoundation.org](mailto:antares@antaresfoundation.org)

**Objetivo:** el presente folleto describe el impacto que tiene el estrés sobre las organizaciones humanitarias y sobre sus trabajadores, además de establecer estrategias para reducir las consecuencias adversas que se derivan del mismo.

**Beneficios:** datos recogidos en varios entornos de trabajo subrayan los beneficios de un programa sistemático de reducción de riesgos para la comunidad humanitaria.

## Lista de contenidos

### El estrés, un riesgo para los trabajadores humanitarios

- El trabajo humanitario es intrínsecamente estresante.
- El estrés proviene tanto de las exigencias del propio trabajo humanitario como de malas prácticas y políticas organizativas.

### El efecto negativo del estrés en los trabajadores humanitarios

- El estrés agudo y/o crónico provoca ansiedad a los trabajadores humanitarios.
- En situaciones de estrés, los trabajadores son más propensos a sufrir accidentes o contraer enfermedades.
- El agotamiento físico y mental están asociados con la pérdida progresiva de competencia, de la habilidad para solucionar problemas y para realizar un trabajo determinado.

### Costes para la organización

- El estrés y el síndrome de *burnout* afectan negativamente la competencia del trabajador y de la organización a la hora de desempeñar su trabajo.
- En situaciones de estrés, el trabajador está menos satisfecho y muestra menos implicación con la organización, lo que provoca mayor volumen de trabajo.
- En situaciones de estrés, aumenta la proporción de accidentes, el absentismo y los costes médicos; además, se quebrantan más normas de seguridad y protección.

### Estrategias para reducir riesgos: propuesta de programa

- Ayudar a los trabajadores a que se muestren más capacitados a la hora de gestionar el estrés.
- Mejorar la capacidad del grupo para poder gestionar el estrés.
- Las prácticas organizativas y dirigidas a crear la figura de un líder, y la cohesión social, se cuentan entre las intervenciones más rentables.

## El estrés, un riesgo para los trabajadores humanitarios

**El trabajo en el campo de la ayuda humanitaria es intrínsecamente estresante.** Quienes se dedican a ello a menudo viven y trabajan en condiciones que requieren de un gran esfuerzo físico y/o son desagradables. Tienen que lidiar con grandes volúmenes de trabajo, sus jornadas laborales son largas y experimentan fatiga crónica y falta de privacidad y de espacio personal. A menudo han de separarse de su familia durante largos periodos de tiempo. Es posible que se quejen de falta de tiempo, de falta de recursos y de falta de apoyo para desempeñar el trabajo que se les pide. Es posible que entren en conflicto con las autoridades locales y que sientan angustia al tener que tomar ciertas decisiones. Puede que estén en situación de peligro permanente y que de alguna manera estén expuestos a experiencias traumáticas y tragedias personales, a situaciones truculentas o que vivan acontecimientos muy desagradables en primera persona.

Los trabajadores que trabajan en su propio país pueden, asimismo, verse expuestos a otras fuentes de estrés. A menudo, ellos mismos o sus familias han experimentado en primera persona los acontecimientos traumáticos que han desencadenado la necesidad de la intervención humanitaria. Puede que vivan en una comunidad que todavía esté sufriendo los efectos de dichos acontecimientos, acrecentados por situaciones económicas complejas. En comparación con el personal internacional, experimentan niveles superiores de inseguridad laboral, no reciben el mismo trato en cuestión salarial, beneficios u oportunidades profesionales y, en caso de producirse una evacuación o la interrupción de un programa, es más probable que los que reciban un trato de favor sean los trabajadores internacionales. Al estrés que puedan sufrir, hay que sumar además los malentendidos culturales, exacerbados por motivos raciales, étnicos o neocolonialistas.

A pesar de que el estrés que sufren los trabajadores humanitarios lo provoca la propia naturaleza de sus tareas, los trabajadores a menudo manifiestan que las prácticas y las políticas organizativas mal diseñadas son las mayores causantes de estrés. Otras fuentes potenciales de angustia pueden ser las exigencias burocráticas excesivas o los roles de trabajo poco definidos, prácticas de gestión poco participativas o en las que no hay un líder claro, relaciones conflictivas dentro de los equipos de trabajo, creadas o intensificadas por la estrecha convivencia y la profunda interdependencia que se desarrolla entre los trabajadores.

## El efecto negativo del estrés en los trabajadores humanitarios

Es evidente que el estrés puede ser beneficioso y, de hecho, muchos trabajadores humanitarios soportan las exigencias de su trabajo sin que ello les suponga efectos negativos. Sin embargo, tanto casos anecdóticos como estudios empíricos han demostrado que el trabajo humanitario tiene consecuencias negativas.

Un estudio realizado con trabajadores humanitarios internacionales recién llegados de sus misiones con organizaciones de inspiración religiosa, reveló que aproximadamente al 10% de los mismos se les podía diagnosticar trastorno de estrés postraumático; además, otro 19% presentaba síntomas claros de dicho trastorno.<sup>1</sup>

Se descubrió que casi el 50% de los trabajadores de otro grupo internacional era propenso o muy propenso a sufrir el síndrome de *burnout* después de haber llegado de sus misiones; un 15% mostraba un nivel clínicamente significativo de síntomas de depresión; y otro 46% presentaba síntomas claros o muy claros de trastorno de estrés postraumático.<sup>2</sup>

En otro estudio, trabajadores nacionales que habían trabajado en Kosovo mostraban altos niveles de depresión, ansiedad y consumo de alcohol, además de síntomas claros de trastorno de estrés postraumático.<sup>3</sup>

Los efectos negativos pueden presentarse de muchas maneras, entre otras:

- Trastornos de estrés postraumático, a partir de haber vivido experiencias traumatizantes o de haber sido testigo de ellas
- Fatiga de compasión, a partir de haber vivido en primera persona o de haber sido testigo del sufrimiento de personas directamente afectadas por un trauma
- Comportamientos autodestructivos, como el consumo excesivo de alcohol o la conducción temeraria
- Depresión y ansiedad
- Pena
- Síndrome de *burnout*

## Costes para la organización

En el marco del trabajo humanitario, las consecuencias del estrés van más allá de la angustia que puedan llegar a experimentar los trabajadores. El estrés puede tener repercusiones negativas para la organización, que inciden en su capacidad para ofrecer ayuda a quienes se han visto afectados por un desastre o se han visto sumidos en cualquier situación de emergencia humanitaria.

Estudios realizados en otros entornos de trabajo (como por ejemplo en otras entidades sin ánimo de lucro o en el sector del comercio) evidencian que el estrés crónico y el síndrome de *burnout* tienen repercusiones significativamente negativas sobre la capacidad de la organización para alcanzar sus objetivos, sin que el lugar de trabajo tenga relevancia.

Algunas de las conclusiones de los estudios son:

- El estrés crónico y el agotamiento están directamente asociados con la **pérdida de efectividad y eficiencia** para llevar a cabo las tareas asignadas.
- Los trabajadores que experimentan estrés crónico y síndrome de *burnout* **son más propensos a sufrir accidentes y a enfermar.**
- Los trabajadores que experimentan estrés crónico y síndrome de *burnout* **muestran un grado menor de compromiso hacia la organización y son menos competentes.**

Un estudio llevado a cabo por la Humanitarian Practice Network, en el que participaron siete ONG, reveló que, para un número significativo de trabajadores, el estrés influyó en su decisión de dejar la organización. De entre los factores citados, destacan la falta de un líder claro y de oportunidades profesionales, el agotamiento, el desencanto, la frustración, la burocracia y la mala coordinación interna.<sup>4</sup>

## Propuesta de sistema para la reducción de riesgos

Sería fácil concluir que, a pesar de los efectos negativos del estrés asociado a los trabajadores humanitarios, sufrirlo es inevitable. Y que, como dice el refrán, “Quien no quiera polvo que no vaya a la era”.

**Sin embargo, aplicar un programa sistemático para la reducción de riesgos, que funcione a nivel individual, de equipo y de organización, puede reducir significativamente la carga (eliminamos *adversa*) del estrés.**

De entre las estrategias básicas para reducir el estrés, destacan:

- Anticipar y reducir el número y la intensidad de los factores que causan estrés.
- Reducir el impacto del estrés en las personas o equipos que lo sufren.
- Reforzar la competencia de los trabajadores y equipos para gestionar el estrés.
- Intervenir para reducir las consecuencias del estrés a largo plazo.

Centrándose en los trabajadores a nivel individual, las organizaciones pueden proporcionar a sus empleados herramientas para gestionar el estrés antes de que éste aparezca. Los responsables de cada sección pueden animar a su equipo a que tome parte en prácticas que lleven a concienciar sobre el estrés, pueden observar de qué manera el equipo que supervisan experimenta el estrés y pueden ayudar a aquellos que experimenten sus efectos negativos.

Asimismo, las organizaciones que lo deseen disponen de servicios de apoyo para las personas del equipo afectadas por estrés (sobre todo si sufren las consecuencias de un estrés severo o producido por un “incidente crítico”). Finalmente, la organización puede dar parte al final de una misión (o periódicamente) de los niveles de estrés de sus trabajadores y a aquellos que todavía estén angustiados después de que su misión haya concluido se les puede ofrecer un seguimiento.

No es recomendable que los trabajadores lidien solos con el estrés. El modo más eficaz de reducir la carga del estrés en la organización proviene de aquellas actuaciones que surgen de la cooperación entre el equipo y la organización. Incluso después de experiencias muy traumáticas, las capacidades y las actividades personales resultan ser menos efectivas a nivel psicológico que factores intrínsecos a la organización, como el apoyo del líder o del equipo.

La propia organización desempeña un papel clave a la hora de establecer qué niveles de estrés sufren los miembros del personal. Las malas prácticas de gestión, la burocracia innecesaria y las tensiones dentro del grupo pueden llegar a ser las mayores fuentes de estrés de los trabajadores humanitarios. Se pueden buscar otras causas en otro tipo de prácticas y políticas de la organización, que incluso pueden llegar a entorpecer los intentos individuales de acabar con el estrés. En cambio, ciertas prácticas y políticas de la organización pueden ayudar a reducir el estrés entre los trabajadores, que podrían percibirlos como un apoyo en sus esfuerzos por gestionar el estrés. En este sentido, que en el grupo exista un líder claro y que todo esté bien organizado es crucial. Estudios realizados en varios ambientes de trabajo han revelado que la presencia de un líder “consultivo” puede desempeñar un papel fundamental a la hora de infundir fortaleza ante situaciones de estrés.

El apoyo social –en especial la cohesión como grupo– es, para los trabajadores, la fuente más importante de protección contra el estrés. Un estudio reveló que, incluso en una situación extrema como es una guerra, el apoyo social (como por ejemplo, la cohesión en un pelotón militar) representaba el 33% de la variabilidad en si un veterano del Vietnam desarrollaba o no un trastorno de estrés postraumático, mientras que el nivel de exposición a acontecimientos desagradables al que cada soldado había estado expuesto sólo representaba el 15-20%.

A pesar de que un trabajador humanitario tenga (o debiera tener) apoyo por parte de su familia, amigos, asociaciones profesionales, grupos religiosos o cualquier otro tipo de organización, contar con los miembros del equipo en el que trabaja es de especial importancia. Todos los miembros del equipo comparten un mismo objetivo, trabajan y a menudo viven próximos los unos de los otros, comparten privaciones, peligros, éxitos y fracasos. En el peor de los casos, cuando surge un conflicto serio en el interior del grupo, el propio equipo puede ser causante de estrés. En el mejor de los casos, el equipo supone una poderosa fuente de protección contra el estrés asociado al trabajo humanitario.

## **Observaciones finales y fuentes de información**

Las organizaciones humanitarias tienen una doble responsabilidad: por un lado, deben desempeñar su misión principal con eficacia y, por el otro, han de procurar el bienestar de sus trabajadores. Compaginar ambas responsabilidades es posible. Desde una perspectiva

puramente utilitarista, el estrés y el síndrome de *burnout* afectan negativamente a la organización en su tarea de dispensar ayuda a los destinatarios de su trabajo.

La comunidad humanitaria es cada vez más consciente de que ofrecer a sus trabajadores programas encaminados a reducir los riesgos asociados a los efectos negativos del estrés forma parte de su misión como organización y, además, promueve sus propósitos. Todo ello queda reflejado en la documentación de la Antares Foundation, en las *Pautas para las buenas prácticas: la gestión del estrés en los trabajadores humanitarios* y en las *Pautas para la salud mental y el apoyo psicosocial en situaciones de emergencia*, del comité/comisión interno (IASC).

## Notas

1. Eriksson, C.B., Van de Kemp, H., Gorsuch, R., Hoke, S. and Foy, D. (2001) 'Trauma Exposure and PTSD symptoms in international relief and development personnel,' *Journal of Traumatic Stress*, 14, (1), pp 205-212
2. Eriksson, C.B. (2002) Stress in humanitarian aid workers. Ponencia presentada en "Managing Stress in Humanitarian Aid Workers conference," el 26 de septiembre de 2002, en la Antares Foundation, Amsterdam.
3. Eriksson, C.B., Bjorck, J. and Abernethy, A. (2003) 'Occupational stress, trauma and adjustment in expatriate humanitarian aid workers,' en: J. Fawcett, *Stress and Trauma Handbook*, pp. 68-100, Monrovia, CA: World Vision International.
4. Loquencio, D. et al (2006) 'Understanding and addressing staff turnover in humanitarian agencies,' *HPN Network Paper No 55*, Humanitarian Practice Network.

Se puede consultar una lista más exhaustiva de otras fuentes de información en los sitios web de Antares Foundation ([www.antaesfoundation.org](http://www.antaesfoundation.org)) y de Antares Australia ([www.antaesfoundation.org.au](http://www.antaesfoundation.org.au)).

Julio de 2008

© Antares Foundation Julio 2008

La gestión del estrés en el trabajo humanitario: propuesta de sistema para la reducción de riesgos  
[www.antaesfoundation.org](http://www.antaesfoundation.org)