

# Capítulo

## Impacto traumático en representantes legales y defensoras/es de derechos humanos: cuidado y prevención

El trabajo de defensoras y defensores de derechos humanos, personas de equipos de defensa legal o de acompañamiento a víctimas de violaciones de derechos humanos lleva a conocer e involucrarse con numerosas situaciones difíciles. Recoger testimonios o hacer una demanda supone escuchar historias muchas veces dramáticas, con una fuerte carga emocional. También confrontarse con la impunidad, las dificultades de investigación, y la falta de voluntad política o medios para poder hacer justicia o buscar la reparación. Además, muchas personas y organizaciones comprometidas en la defensa de las víctimas de violaciones de derechos humanos tienen que enfrentar sus propios problemas de seguridad, o incluso amenazas por su trabajo.

Todo ello hace que el cuidado de las personas y de los equipos tiene que ser parte de la dinámica de estas organizaciones, del cuidado personal y de la agenda de trabajo. Las formas de disminuir el estrés, identificar precozmente los signos de fatiga, poner en marcha formas de afrontamiento más constructivas o saber pedir ayuda en momentos difíciles, son parte de las estrategias individuales y colectivas. No se trata de psicologizar el trabajo de defensa de los derechos humanos, sino de tener en cuenta las necesidades psicosociales como parte de la agenda de trabajo y fortalecimiento institucional y personal.

## Tipos de impacto

Generalmente se utilizan las siguientes categorías para hablar del impacto del estrés en las profesiones de ayuda o la lucha en defensa de los derechos humanos: estrés día a día y estrés acumulativo, por una parte; y estrés relacionado con el sufrimiento y la muerte, y estrés organizativo, por otra.

### a) El estrés día a día

Está relacionado con el ritmo, volumen del trabajo, frustraciones, o las propias dificultades del litigio y el trabajo con las víctimas de violaciones de derechos humanos o con las demandas y burocracia de los Estados. Este estrés diario, contenido dentro de los límites en que puede ser afrontado con los recursos propios, puede ser un estímulo para el trabajo, e incluso contribuir a dar un sentido positivo a la experiencia.

### b) Estrés acumulativo

Cuando los recursos personales o emocionales para enfrentar situaciones difíciles se ven sobrepasados en intensidad y en tiempo por las demandas del contexto o los desafíos emocionales que supone este trabajo, se empiezan a manifestar signos de fatiga y sobrecarga emocional, en lo que llamamos estrés acumulativo.

Éste se manifiesta de diferentes maneras en distintas personas. Los signos de estrés acumulativo pueden ser dificultades de concentración, rigidez, focalización del pensamiento en determinados problemas o incapacidad de evaluar y tomar decisiones. Se pueden dar, entre otras, situaciones de absentismo, refugio en tareas más fáciles o repetitivas. El abuso de medicamentos o alcohol y los comportamientos de riesgo pueden ser otras manifestaciones. A escala emocional, el estrés puede hacer que la persona se sienta presionada o pierda interés en su trabajo o

por la gente, generando desilusión, victimización o desconfianza. Todas éstas son muestras de estrés acumulativo, que es importante enfrentar cuando se empiezan a manifestar.

### c) El estrés organizativo

También los aspectos organizativos, la cantidad de trabajo interno y la energía necesaria para mantener el funcionamiento de una organización, la realización o respuesta a proyectos de financiación, etc. pueden ser fuentes de tensión y estrés. Llamamos a éste estrés organizativo, y tiene que ver con los factores asociados al modo de realizar el trabajo. La mayor parte de los abogados u organizaciones de derechos humanos cuentan con estructuras organizativas más o menos complejas, un mandato en el que entran sus acciones y una definición de roles y tareas. Esto ayuda a disminuir algunas fuentes de tensión y tener más claridad en la tarea. Pero las exigencias de un contexto amenazante en algunos casos, la complejidad de las tareas, el manejo de la cantidad de información, las exigencias organizativas de la realización de informes o el trabajo burocrático frente a necesidades acuciantes para llevar un caso, son causas frecuentes de estrés y conflicto.

#### Algunos testimonios de estrés organizativo

*Puede parecer absurdo. Estamos en una zona de conflicto armado, pero resulta que lo que más nos estresa ahora es la cantidad de trabajo interno que tenemos que hacer. Para cada reunión tenemos que leer más de cien páginas de informes, casos, textos sobre los que se va a discutir y tomar decisiones. Tenemos que escribirlo todo en medio de tanta urgencia, y ver quién va a responder a la sede sus numerosas preguntas. Eso hace que tengamos que estar casi todo el tiempo en la oficina, en lugar de poder hacer el trabajo directo.*

*En nuestra organización las cosas están centralizadas y se ha vuelto tan grande, que es imposible saber lo que están haciendo los demás. El contacto entre nosotros se ha vuelto burocrático, nos pasamos informes que pocas veces tenemos el tiempo de leer. Y luego, los que toman las decisiones, siempre son otros. Uno siente que hace todo el trabajo pero que puede incidir poco en las decisiones.*

*Nosotras somos pocas y nos toca hacer de todo. Tenemos que saber de contabilidad, de gestión de proyectos, de realización de informes... y además de política, de atención a las mujeres víctimas, de cómo fortalecer al grupo, de cómo usar los recursos legales, de protección, y de varias cosas más. Estas últimas forman parte del sentido de nuestro trabajo, las primeras son cosas que de todas maneras hay que hacer, pero nos sobrecargan mucho.*

Como se ve en los anteriores ejemplos de diferentes organizaciones, algunos factores frecuentes de estrés organizativo son:

1. La distancia jerárquica y la escasa autonomía para la toma de decisiones. Cuando las personas pierden capacidad de control de sus propias acciones, dependen

siempre de las decisiones de otras, y además tienen la responsabilidad concreta de la acción, no se sienten involucradas o en una acción colectiva que genere sentido en el trabajo.

2. El ambiente burocrático del trabajo, con excesiva reglamentación y trámites. El trabajo administrativo es importante para poder fortalecer al grupo o llevar a cabo sus proyectos o casos. Pero en ocasiones predominan los aspectos formales y burocráticos sobre el sentido de la acción, ya sea por los procedimientos excesivamente reglamentados, la valoración del seguimiento de reglas más que la capacidad de pensar y utilizar criterios comunes, entre otros aspectos.
3. Los conflictos con el mandato, es decir la definición de nuestra tareas y tipo de trabajo a veces es muy rígido o, en otras, muy ambiguo. Ambas cosas son negativas. La ambigüedad del rol, aunque también puede suponer un espacio para la creatividad, hace que la persona tenga que gastar mucha energía en definir los términos cotidianos de sus acciones. Por el contrario, un rol rígido desestimula la capacidad de innovar y lleva a la rutinización y a la monotonía que son fuentes de estrés.

Algunos aspectos clave para prevenir el estrés organizativo son una claridad en las funciones y responsabilidades, así como la participación en la toma de decisiones que implican a la persona, y la evaluación periódica de la dinámica organizativa.

#### d) Confrontarse con el dolor y situaciones extremas

Confrontarse con situaciones de extrema pobreza, dolor y muerte es parte del trabajo de defensa de los derechos humanos pero puede conllevar también mayor estrés o ansiedad. Hay varias maneras en cómo pueden afectar estas situaciones.

El *trauma vicario* ocurre cuando la persona que ayuda se encuentra muy afectada por la experiencia de las víctimas con las que trabaja. Quienes trabajan con personas afectadas tienen que estar dispuestas a escuchar hechos traumáticos y tener una capacidad de empatía y acogida del dolor, pero también puede esto hacer que se sientan afectadas disminuyendo su capacidad de trabajo o apoyo.

Por otra parte, pueden darse fenómenos de *contratrasferencia*. Se entiende por contratransferencia el impacto que el relato de la víctima tiene sobre los propios problemas o experiencia de la persona que entrevista. Por ejemplo, escuchar sobre una violación sexual o un dolor por la pérdida de un ser querido puede llevar a la persona que escucha a sus propias experiencias de abuso o pérdida. Hay que ser conscientes de estos fenómenos, cuando se dan, para valorar la necesidad de apoyo, limitar el tipo de experiencias con las que nos confrontamos, ser conscientes de nuestros propios límites o poder pedir ayuda. En todo caso hay que tratar de que estos fenómenos no interfieran en la relación con las víctimas o las demandas judiciales.

En otras ocasiones la persona puede ser afectada también por sus propios miedos en el manejo de situaciones con las víctimas (por ejemplo, si ha tenido experiencias negativas previas, o casos considerados difíciles) y se necesitan mecanismos de apoyo tanto para manejar las propias dificultades como para tener más herramientas desde el punto de vista psicológico (ver capítulos 9 al 11).

Por otra parte, en algunos casos pueden darse situaciones más graves como vivencia de incidentes críticos (por ejemplo, amenazas o sufrir hechos violentos) como consecuencia del trabajo de derechos humanos. La valoración de los aspectos de seguridad, así como establecer algunos mecanismos de apoyo son elementos básicos de la respuesta en estas situaciones<sup>29</sup>. Hay que evitar tanto la victimización de la persona (sobreprotegiéndola o limitando su capacidad de acción) como la minimización del peligro (evaluando la situación de seguridad y la adaptación de la conducta personal o familiar a un contexto estresante).

*Recuerdo la sensación de irrealdad que era volver a mi vida y mi trabajo luego de vivir experiencias intensas con las víctimas de violencia política. Algunas veces pensaba que no podía una misma persona vivir en dos mundos tan diferentes. El mundo de la "normalidad" me daba un poco de rabia o una sensación absoluta de inmaterialidad como si de repente pudiera esfumarse. Tenía pesadillas, especialmente después de tomar testimonios o litigar casos muy violentos.*

*El trabajo a veces llama a la tristeza. ¿Cómo escuchar a una víctima que te dice que arañó la tierra para encontrar a su hermano desaparecido y no sentir que algo se desgarra también dentro de tí? Muchos de los abogados/as con quienes he trabajado reaccionan distinto a los pedacitos del horror que compartimos en la construcción de un camino de esperanza. Algunos se abrazan a las personas que acompañamos, otros duermen por horas y horas, o se inmovilizan, otros se aíslan, o buscan espacios sociales donde reencontrar la alegría bailando.*

*Muchos de los defensores y defensoras de derechos humanos tienen una gran pasión por lo que hacen. A eso se suma, una voluntad admirable para luchar en circunstancias imposibles con situaciones extremas. Pero de a ratos, la dimensión de algunas de las luchas se hace realidad, las muertes, las amenazas, y las derrotas, van erosionando la alegría y la esperanza. Probablemente las muertes sean la situación de mayor peso. Son esas las que a veces dejan a la gente callada y cabizbaja por días. Peleando afuera pero silenciosa adentro.*

Equipo de Cejil

## Organizaciones que trabajan en contextos de violencia

En algunos países, las organizaciones de defensa de derechos humanos trabajan en condiciones de precaria seguridad o ambientes desestructurados. El sentido y la con-

<sup>29</sup> Ver apartado de amenazas en el capítulo 3.

tinuidad de su acción en esos contextos depende de cuidar algunas cuestiones básicas para fortalecer su trabajo:

1. Cuanto más ambigua y compleja es una tarea, más importante es que el grupo tenga una representación adecuada de ella. Por ello es importante que los **objetivos** que surgen del mandato sean **claros** y explícitos y, sobre todo, sean **compartidos** por todas las personas del equipo.
2. Los equipos tienen que contar con una **organización adecuada** teniendo en cuenta tanto la tarea que se va a realizar (siguiendo por ejemplo un criterio de eficacia) como las condiciones del contexto (incluyendo medidas de seguridad) y el sentido del trabajo y nuestra acción (coherencia y participación).
3. En tercer lugar, los equipos deben desarrollar una capacidad de **apoyo mutuo y resistencia** en condiciones difíciles. Para ello deben aprender a cuidar *las relaciones* entre los miembros del grupo. Cuando se logra un clima de confianza y aceptación las personas pueden ayudarse: intercambiando ideas y sugerencias; compartiendo sentimientos e informaciones; confrontando experiencias y actitudes; estableciendo y fortaleciendo las relaciones entre sí.

#### Consejos prácticos para el apoyo mutuo

1. Hacer explícitos los problemas o cuestiones que afectan a las personas o el grupo para evitar malentendidos y bloqueos. Es mejor hablar de los problemas o dificultades entre todos, aunque a veces sea doloroso, que hacer como que no existen.
2. Poner las cuestiones en un “lugar” tratable. No se trata de pasarse los problemas, como si de una patata caliente se tratara, sino de ponerlos en un lugar común de forma que todos puedan aportar su punto de vista.
3. Dedicar tiempo a recoger la vivencia de cada persona para reconstruir un significado y visión conjunta. Si no se da ese espacio, se corre el riesgo de que el grupo pierda su visión y cohesión interna.
4. Tener un punto de vista constructivo: pensar también qué hacer y cómo seguir adelante, y reconstruir el compromiso de solidaridad.
5. Aprender a situarse en las nuevas situaciones, especialmente en caso de haber sufrido experiencias traumáticas o aumento de los niveles de tensión. El grupo protagonista de su historia debe tener la capacidad de replantear sus expectativas según el contexto en el que está.
6. Decidir el método que se va a seguir, de forma que todos puedan participar y aportar sus experiencias. Eso puede dar seguridad emocional y facilitar la toma de decisiones.
7. Construir entre todos un sentido de grupo que haga posible reintegrar las experiencias vividas, reconstruir las relaciones y retomar el trabajo.

(Riera, F. y Martín Beristain, C., 1993)

## Enfrentar el estrés

¿Qué se puede hacer para enfrentar estos impactos y mejorar la capacidad de respuesta a los desafíos personales o grupales del trabajo de defensa de derechos humanos? Básicamente las alternativas frente al estrés son: a) modificar la fuente; b) disminuir sus consecuencias y c) cambiar las formas de afrontamiento. Además hay que: d) reconocer el impacto en las relaciones o el grupo y e) desarrollar estrategias de cuidado institucional. Las posibilidades de unas u otras deben ser evaluadas en cada caso y contexto particular.

### a) Identificar y modificar las fuentes de estrés

El primer paso para poder modificar las fuentes de tensión es identificarlas. Estas pueden ser también diferentes para distintas personas (carga de trabajo, imposibilidad de tomar decisiones, excesivo sentimiento de responsabilidad, etc.). Una vez identificadas las fuentes puede analizarse si hay capacidad de modificarlas, neutralizarlas o minimizar su impacto. En algunas ocasiones las fuentes no se pueden disminuir y hay que replantear los objetivos o tomarlas como límites de la propia acción.

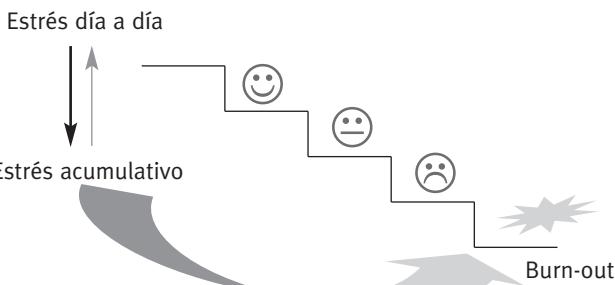
#### Ejercicio práctico

1. Identifique cuales son las situaciones que le cargan más emocionalmente. Haga un listado con los casos o tipo de actividades.
2. Analice los factores que intervienen en ellas: por ejemplo, sobrecarga de tiempo y esfuerzo, impacto emocional, imposibilidad de resolver la situación, etc.
3. Valore las posibilidades de cambio: ¿hay fuentes de estrés que se pueden suprimir o replantear?, ¿hay otras que se pueden disminuir, en un espacio o tiempo al menos? Frente a las que son inmodificables ¿se pueden poner en marcha algunos mecanismos de compensación o de apoyo?
4. Este ejercicio puede hacerse también en grupo para enfrentar conjuntamente los problemas y estrategias de manejo.

### b) Identificar los signos de estrés acumulativo

Uno de los problemas del estrés es que invisibiliza sus propios efectos. Las formas de manifestar el estrés acumulativo pueden depender de la persona. Es importante el auto conocimiento para poder identificar de forma temprana esas reacciones y tomar decisiones que permitan mejorar la situación psicológica o el impacto del estrés, cuando todavía hay energía psicológica para ello. Hay que evitar que esa situación lleve a un “queme” personal (burn-out). El burn-out se define por: una situación de cansancio emocional extremo y mecanismos de defensa primitivos (distancia emocional, cinismo, etc.); pero también por síntomas de despersonalización (insensibilidad, cuestionamiento de los propios valores).

## Estrés: impacto y prevención



El problema de este estado es que no hay energía psicológica para revertir el proceso y se necesitan medidas de apoyo específicas que permitan descanso, apoyo psicológico y reconstrucción del modo de orientar el trabajo. En esos casos solamente el descanso no sirve, si no es acompañado de cambios en la situación que ha llevado a ese estado, porque fácilmente se vuelve a reproducir, incluso esta vez en menos tiempo.

### Ejercicio práctico

#### Ejercicio de auto observación

1. ¿Cuáles son las formas en que reacciono al estrés acumulativo? Partiendo de la figura anterior Cuáles son los signos de que se está bajando de forma peligrosa por la escalera? ¿Cómo me noto o puede verse desde afuera? Hacer un listado de sus signos personales más frecuentes:

- En el pensamiento: imposibilidad de pensar con claridad, confusión, negatividad.
- Emocionales: pérdida del humor, irritabilidad, bajo Estado de ánimo...
- En conductas: diferir las tareas, cambios en alimentación, alcohol...

2. Contrastar la lista con otras personas de su grupo u organización. Valorar las diferencias individuales con un diálogo sobre las diferentes manifestaciones. Valorar la importancia del conocimiento mutuo para poder conocer las manifestaciones del otro y ayudarnos a tomar decisiones conjuntamente. Este ejercicio también puede ayudar a no confundir signos de estrés (por ejemplo, irritabilidad) con problemas interpersonales.

### c) Cambiar las formas de afrontamiento

Algunas formas de afrontamiento del estrés y la tensión emocional son el ejercicio físico regular, el cuidado de la alimentación, el descanso y dormir lo suficiente, la relajación y los placeres saludables. Reconocer las propias formas de enfrentar el estrés y el manejo de la tensión emocional puede contribuir a reforzarlas y adaptarlas a diferentes situaciones que pueden ser difíciles, tales como condiciones del contexto pre-

carias, cantidad de trabajo, dilemas en el manejo de los casos o el trabajo con las víctimas que suponen sobrecarga emocional. Se necesita, por tanto, capacidad de auto-observación, reconocer las propias necesidades para desarrollar el trabajo y flexibilidad en las formas de adaptación y sensibilidad frente al contexto.

### Ejercicio práctico

#### Reconocer y estimular las formas de enfrentar el estrés

En el siguiente listado, se encuentran algunas de las estrategias individuales constructivas para enfrentar las situaciones de estrés y tensión emocional.

1. Identifique las estrategias que utiliza habitualmente para enfrentar situaciones de tensión emocional.
2. Evalúe las que son más útiles para enfrentar el problema o manejar la tensión.
3. Valore las posibilidades de cambio y una estrategia para fortalecer su capacidad de manejo emocional y enfrentar el estrés.
4. Si es posible, discuta en grupo sobre las formas de enfrentar el estrés, enriqueciéndose con la discusión colectiva.

	Si	No	Potencial
<ul style="list-style-type: none"><li>• Aceptación de los propios sentimientos.</li><li>• Reconocer los límites</li><li>• Potenciar cosas que disminuyen mi sentimiento de vulnerabilidad: describir.</li><li>• Dar sentido a la experiencia, reconocer las motivaciones.</li><li>• Cuidado básico de la alimentación.</li><li>• Descanso y sueño.</li><li>• Descansos cortos después de actividades estresantes.</li><li>• Desconexión: actividades de "apagar el interruptor".</li><li>• Actividades para evitar la focalización excesiva como rumiación o hablar reiteradamente sobre lo mismo.</li><li>• Actividades gratificantes, como música, cantar, pasear, cine, etc.</li><li>• Placeres saludables.</li><li>• Ejercicio físico.</li><li>• Compartir problemas y sentimientos con personas de confianza (descarga y aceptación).</li><li>• Escribir sobre las experiencias (expresión y creatividad).</li><li>• Ejercicios de relajación.</li><li>• Humor.</li><li>• Reorganización del trabajo y descanso.</li><li>• Otras.... (describa).</li></ul>			

#### d) Reconocer el impacto en las relaciones o el grupo

Por otra parte, el estrés afecta también a las relaciones interpersonales, en diferentes cuestiones como la alta reactividad, la limitación de la comunicación o las valoraciones rígidas sobre el otro.

Se necesita un conocimiento mutuo para evitar achacar lo que son efectos del estrés a problemas de una mala relación o a la dinámica del grupo. Esto puede ayudar a no “privatizar”, en las relaciones interpersonales o grupales, un daño que es producido socialmente, por ejemplo por el nivel de tensión que vive el grupo en un momento de sobrecarga de trabajo o de amenaza.

Los equipos también puede verse afectados por el estrés. El grado de afectación puede ser distinto. Frecuentemente lo primero que empieza a notarse es un aumento de la tensión con interacciones agresivas o malentendidos; después, comienza a deteriorarse la comunicación en el grupo, con menor grado de compartir, inhibición, o falta de espacios para abordar los problemas que van acumulándose, con lo cual predominan las actitudes defensivas.

Posteriormente puede darse cambios en la forma de trabajar, con refugio en las propias tareas, dejación de trabajos colectivos, o en la cohesión del grupo (creación de subgrupos, clima emocional negativo). Por último, lo que se afecta es la confianza que es el “corazón” del trabajo en equipo. Y cuando las cosas llegan a ese nivel de deterioro de la confianza se necesita una intervención reconstructiva<sup>30</sup>.

En esos casos el grupo tiene que darse el tiempo y el contexto favorable para “reconstruirse”. En muchas ocasiones se necesita un apoyo externo y la redefinición de las reglas de comunicación y normas básicas para poder reiniciar un proceso.

Conocer estas posibilidades no elimina el riesgo de deterioro pero, al igual que en los ejercicios individuales señalados, puede ayudar a identificar precozmente los problemas y poner en marcha mecanismos de corrección y apoyo. Algunas de las manifestaciones frecuentes de este estrés en los grupos y organizaciones se señalan a continuación.

Un problema añadido en estos casos es que el estrés en el grupo afecta a la comunicación en diferentes grados y es precisamente la comunicación lo que constituye la energía de recuperación. En estos casos, lo que podría ayudar a salir de la situación es lo que se encuentra precisamente afectado.

---

<sup>30</sup> Ver capítulo 10, esquema de Teoría de la acción comunicativa de Habermas y Teoría del cambio de Watzlawick.

### Ejercicio práctico

#### Reacciones grupales negativas frente al estrés

Algunas reacciones frecuentes son:

- Rigidz en las normas o criterios de valoración.
  - Interacción agresiva o comportamientos defensivos en el grupo.
  - Ausencia de cuidado de la infraestructura y clima grupal.
  - Imperio del silencio: evitar hablar de problemas que generan tensión, lo cual aumenta el comportamiento evitativo y el estrés.
  - Clima emocional negativo (*no se puede hacer nada*) o de control (*hay que tener cuidado con lo que se dice...*).
  - Delegación en un miembro: focalizar el problema en una persona cuando en realidad es expresión del malestar del grupo.
  - Hablar constantemente de los temas de trabajo como una forma de "ruido", dar vueltas constantes a los problemas sin discutirlos de forma estructurada para buscar soluciones.
  - Mal ambiente de trabajo y conflictos no resueltos que se acumulan.
  - Escaso entusiasmo o motivación colectiva
  - Refugio en las propias tareas
1. Señale éstas u otras formas de estrés que se dan o se han dado en su grupo.
  2. Realice un ejercicio de evaluación en el grupo de estas reacciones colectivas frente al estrés.
  3. Valorar conjuntamente las formas de poder abordarlo de forma colectiva y una estrategia de cambio.

Las organizaciones de derechos humanos deben tener en cuenta que cuidar la dinámica interna es parte de la agenda de trabajo, dado que de ello dependen también el sentido de la acción, la coherencia interna y la capacidad de trabajo. Algunos de estos mecanismos son:

1. Creación de espacios de comunicación y evaluación del proceso de grupo. Dichos espacios suelen ser limitados o no ser vistos como prioritarios, hasta que la situación se hace insostenible.
2. Realización de actividades informales o creativas que permitan otro tipo de relación, al margen de los debates o reuniones formales.
3. Compartir sentimientos y experiencias en momentos de particular impacto (después de períodos de estrés como audiencias, momentos difíciles de percepción de fracaso, etc.) desde la perspectiva del apoyo mutuo.

4. Facilitar la aceptación y el reconocimiento de sentimientos escondidos (por ejemplo, aceptar la responsabilidad o reconocer el derecho a tener miedo o al descanso sin culpabilizarse).
5. El apoyo mutuo puede ayudar a mejorar la gestión del estrés y contribuir a dar más sentido a la experiencia (por ejemplo, frente a decisiones graves que suponen dilemas morales, la discusión y toma de decisiones de forma colectiva).
6. Flexibilizar las metas y reorganizar la forma de trabajo o la toma de decisiones en caso necesario.

#### e) Estrategias de cuidado institucional

Las organizaciones de derechos humanos pueden fortalecer su trabajo si tienen en cuenta estrategias organizativas que permitan disminuir las fuentes de estrés, o mejorar su gestión como son la formación previa, la supervisión, los cambios en la organización del trabajo y el apoyo para afrontar las situaciones vividas:

- La formación sobre el propio rol disminuye la ambigüedad y el sentimiento de incompetencia. Por otra parte, importante la formación sobre habilidades de comunicación con las víctimas, así como al aumento de la competencia para afrontar el estrés.
- La supervisión supone la discusión con profesionales (psicología, etc.) o responsable de organización de los casos difíciles y las alternativas para gestionar los problemas. Tiene un papel de apoyo durante las diferentes fases del litigio o el trabajo de derechos humanos. Una supervisión eficaz debe ayudar a mejorar el afrontamiento de las dificultades y la autoconfianza, y ser sensible a las necesidades psicológicas de la persona, proporcionando un feed-back que ayude a evaluar el trabajo. Para poder hacerlo es importante contar con personas que no tengan responsabilidades organizativas directas o promover un contexto en el que se puedan separar sus roles claramente.
- Cambios organizativos. Tales como rotar trabajos de mayor estrés, flexibilizar o clarificar los objetivos y las tareas de los diferentes participantes, así como las normas en la comunicación, todo ello puede disminuir las situaciones de incertidumbre o ambigüedad y un reparto de tareas estresantes. Incluir mecanismos de autoevaluación y participación en la toma de decisiones, mejora la gestión de estas dificultades.
- Despues de trabajos o experiencias negativas, como momentos críticos, periodos difíciles o experiencias de litigio confrontativas, representantes legales y defensoras/es de derechos humanos pueden beneficiarse del apoyo mutuo o de otras personas de confianza para las que esto tenga sentido y que tengan capacidad de acogida humana (familiares, amigos, compañeros, etc.). Sin embargo, los ritmos y estilos de vida distintos, o la distinta centralidad de la experiencia para la persona y sus familiares o amistades, aumentan la dificultad de compartir. Hay que ser conscientes de estas dificultades, evitando la autovictimización o sobrevaloración personal, para reintegrar estas experiencias o afrontar periodos difíciles de una manera más constructiva.

- Apoyo psicológico. Pero además, puede haber personas que se encuentren afectadas o necesiten más apoyo. En estos casos puede ser útil buscar un apoyo psicológico individual o compartir las propias experiencias en un grupo. Para las ONG tener en cuenta estas exigencias psicosociales supone contar con mecanismos de apoyo para las personas que hayan vivido experiencias traumáticas y se muestren muy afectadas o sin otras posibilidades. Sin embargo, es importante que estas formas de apoyo respondan a las necesidades y tengan sentido para la gente, dado que en muchas ocasiones puede ser difícil ser consciente del propio estado psicológico o dar el paso para pedir ayuda.

Para que la ayuda psicológica sea efectiva tiene que ser vista como necesidad o, al menos, ser identificadas las dificultades personales para enfrentar algunos problemas y la necesidad de ayuda. Sin embargo, en la práctica esto también se ve limitado por las dificultades de tiempo, de reconocimiento de la posibilidad de un espacio profesional de apoyos, o de los estereotipos sociales compartidos sobre la salud mental etc. que son también un límite para obtener ayuda.

*Nosotras tenemos una política de cobertura amplia de los gastos de atención psicológica de los abogados y abogadas de nuestro equipo, pero una parte significativa de la gente del equipo no hicieron uso de esos recursos ¿por qué? No lo sé, hemos tenido casos de depresión profunda, o de impacto afectivo importante, entrenamientos de sensibilización, y otras actividades, pero aún así la mayor parte del equipo no eligió apoyarse en un psicólogo/a en los momentos de mayor estrés.*

Equipo Cejil

Este esquema anterior: formación, supervisión, cambios organizativos, formas de apoyo después de incidentes críticos o posibilidad de contacto con apoyo profesional específico puede ser útil para revisar las necesidades de su organización y poner en marcha algunas medidas que contribuyan, tanto a la prevención, como a afrontar el impacto del estrés como parte de la estrategia de fortalecimiento colectivo.

### Ejercicio práctico

#### Estrategias de cuidado de la organización

1. Analice las necesidades de autocuidado y fortalecimiento interno de su organización, teniendo en cuenta la dimensión grupal e individual.
2. Valore las experiencias llevadas a cabo y las estrategias posibles de apoyo.
  - Formación.
  - Cambios organizativos.
  - Apoyo psicológico.
  - Supervisión.
  - Espacios de apoyo mutuo.
  - Intervención en momentos de crisis.